

Einführung: wirkungsvoller leben und führen

Wohin ich auch schaue, sehe ich gute, kluge und ambitionierte Berufstätige, die ein Leben führen und Jobs machen, die sie eigentlich nicht wollen, die sich aber 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 jeden von uns möglich ist.

Es ist in Ihrem eigenen Interesse zu erkennen, dass es einen Unterschied gibt zwischen verantwortungsvoll sein und für etwas die Verantwortung übernehmen.

Sie haben 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: »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 % aus Verantwortung handeln* 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 Verantwortung übernehmen für *dieses* Problem?« 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 festgefahrene 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, haben Sie drei, wenn nicht mehr Optionen:

- Sie können die Traditionen wahren und verachten, was Sie tun.
- Sie können die Traditionen wahren und lieben, was Sie tun.
- Oder Sie können entscheiden, sich nicht von diesen Traditionen einschränken zu lassen und eine neue Beziehung mit Ihrer Familie aushandeln.

Sie haben 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 Zuhörer 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 aus Verantwortung handeln

Es gibt einen großen Unterschied zwischen *verantwortungsvoll sein* und *zu 100% aus Verantwortung handeln*. Der Abstand 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, Lehrer, Arbeitgeber, die Medien, Politiker 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 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.
- Enttäusch mich nicht.
- Reih dich wieder ein.
- Mach keine Szene.
- Mach es, auch wenn du es nicht willst.
- Warte, bis du dran bist.

So wurden wir durch Millionen täglicher Interaktionen geformt – konditioniert –, um verantwortungsvolle Mitglieder der Gesellschaft zu sein. Verantwortungsvoll sein bedeutet, gut zu sein und akzeptabel in den Augen der

anderen. Es bedeutet, gutgeheißen zu werden. Es bedeutet, Erwartungen zu entsprechen [Haskins 2009].

Aus Verantwortung zu handeln ist etwas völlig anderes. Es bedeutet, sich selbst als mächtige und ursächliche Kraft für das eigene Erleben zu verstehen. Sie haben die Fähigkeit, Ihre Antwort auf jede Lebenssituation zu wählen. Sie, durch Ihre Wahl, Ihr Handeln oder Ihre Tatenlosigkeit, können als Hauptursache angesehen werden für

- Ihr Glück oder Unglück,
- Ihren Erfolg oder Misserfolg,
- Ihre Leistung oder Ihren Mangel an Leistung,
- Ihre Uneingeschränktheit oder Eingeschränktheit,
- Ihre Verbindlichkeit oder Unverbindlichkeit,
- Ihre Klarheit oder Ihre Verwirrtheit,
- Ihre Erfüllung oder Ihren Mangel an Erfüllung und
- Ihre Energie oder Ihre Lethargie.

Verantwortungsvoll sein ist die Selbstverpflichtung, gut zu sein und das Richtige zu tun (selbst wenn Sie sich dabei schlecht fühlen). Aus Verantwortung handeln ist die Selbstverpflichtung, sein Leben in Besitz zu nehmen, Selbstführung zu übernehmen, zu wachsen und seine Freiheit zu nutzen.

Obwohl unterschiedlich, schließt das eine das andere nicht aus. Ich sehe mich tatsächlich als einen verantwortungsvollen Menschen. Ich stelle mir vor, dass Sie das auch tun. Wie dem auch sei, seit 1991 identifiziere ich mich immer weniger mit *verantwortungsvoll sein* und immer mehr mit *aus Verantwortung handeln*. Die Selbstverpflichtung, zu 100 % Verantwortung zu übernehmen, wird in Ihnen ein Gefühl von *verantwortungsvoll sein* auslösen. Aber die Selbstverpflichtung, *verantwortungsvoll zu sein*, kann Ihre Bereitschaft herabsetzen, immer aus *Verantwortung zu handeln*. *Verantwortungsvoll sein* ist eine Selbstverpflichtung zu Gefühlen der Sicherheit durch Anerkennung, nicht zu Gefühlen der Freiheit durch Selbstführung und Wachstum. 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. Denken Sie

einmal darüber nach, wie gesellschaftliche Normen von *verantwortungsvoll sein* gute Menschen ständig daran hindern, hervorzutreten und Verantwortung zu übernehmen (z.B. die guten Söhne und Töchter, die dem Rat ihrer Eltern folgend eine sichere Karriere als Lehrer, 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 greift ebenso in Gesellschaften um sich wie in Unternehmenskulturen.

Verantwortungsvoll sein verblasst im Vergleich zum *Handeln aus Verantwortung*. Tatsächlich löst *verantwortungsvoll sein* bei vielen Menschen ein Gefühl von Oberflächlichkeit und Unfreiheit aus. Dem gegenüber führt das *Handeln aus Verantwortung* zu Gefühlen von Kraft und Freiheit. Dieses Buch – *The Responsibility Process* – handelt davon, diesen Unterschied klar und deutlich mithilfe von drei Werkzeugen zu erkennen, die in den letzten drei Jahrzehnten entdeckt wurden, damit Sie in Ihrem Leben und dem Leben anderer einen Unterschied machen können.

Verantwortung üben

Etwas zu wissen ist etwas anderes, als danach zu handeln. Meine Kunden und ich wenden etwas an, das wir »Verantwortung üben« nennen. Jeden Tag, während wir unser Leben leben, bekommen wir die Gelegenheit, das Übernehmen von 100% Verantwortung zu üben. Damit auch Sie Verantwortung üben können, biete ich Ihnen im Verlauf des Buches immer wieder Übungsabschnitte an. Dies ist der erste.

Denken Sie an Beispiele aus Ihrem Leben von *verantwortungsvoll sein* gegenüber zu *100% Verantwortung übernehmen* wie in diesem Abschnitt beschrieben. Welche Unterschiede sehen Sie in Hinsicht auf Ihre Erfahrungen im Leben, bei der Arbeit und in Beziehungen? Was setzt mehr Energie frei?

Das erste Prinzip des Erfolgs

Seit Jahrtausenden sagen uns Ratgeber, dass zu 100 % Verantwortung übernehmen das erste Prinzip des Erfolgs ist. Zu diesen Ratgebern 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 Goldsmith¹

Warum ist das Übernehmen von 100 % Verantwortung das erste Prinzip des Erfolgs? All Ihr Können und Ihre Fähigkeiten – Ihre Denkwerkzeuge, Entscheidungsformeln, Problemlösungsansätze und andere Strukturen – hängen von Ihrer Sichtweise von Ursache und Wirkung in Ihrem Leben ab. Aus der Sichtweise von 100 % Verantwortungsübernahme sind Sie der Akteur, die Quelle oder der erste Grund für Erfolg oder Misserfolg, Zufriedenheit oder Traurigkeit, Ergebnisse oder deren Fehlen. Gurus sagen: Solange wir nicht bereit sind, uns die Sache zu eigen zu machen, sind wir leicht durch Probleme und Herausforderungen zu stoppen, die wir als unüberwindbar empfinden.

Der populäre TED²-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:

-
1. Siehe [Canfield & Switzer 2004; Covey 1990; Goldsmith 2013; Hill 1937; Peale 1952; Robbins 1992; Schuller 1984].
 2. 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 Angelegenheiten, 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.

Wollen Sie 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 Manager 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 Sie verstehen 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 war alles meine 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 % Verantwortungsübernahme 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 Sie noch sehen werden, 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 bist du kein Geschädigter mehr. Sie spielten nur ihre Rolle 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 nichts, worüber man sich beschweren muss.

Diese Philosophie fühlt sich so gut an, dass ich scherzhaft 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.

Sehen Sie, welche Kraft es hat? [Sivers 2012]

Achten Sie darauf, 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% aus Verantwortung handeln – geht es darum, dass wir uns selbst nicht als richtig oder falsch bewerten, sondern uns als einen Akteur, Wählenden, Problemlöser und Lernenden in den komplexen Wechselwirkungen unseres Lebens sehen, um uns besser mit anderen und der Welt um uns herum vernetzen zu können. Wenn wir dies tun, kommen wir in den Genuss, wirkungsvoller zu leben und zu führen.

Verantwortung üben

Denken Sie an ein Ärgernis oder Problem (wir alle haben viele davon), für das Sie mental die Verantwortung (oder den Grund) bei anderen oder in irgendwelchen Umständen außerhalb Ihres Einflusses sehen. Dann denken Sie darüber nach, wie befreiend (und auch demütigend) es sein könnte, eine andere Sichtweise einzunehmen – eine Sichtweise, aus der heraus Sie Ihre mögliche Rolle als Verursacher des Problems erkennen. Gehen Sie nicht zu Selbstverurteilung über, wenden Sie keine Bewertungen von richtig oder falsch, gut oder schlecht an. Betrachten Sie einfach nur die mögliche Wirkung Ihrer Handlungen oder Untätigkeiten.

Ist Ihnen diese Übung gelungen?

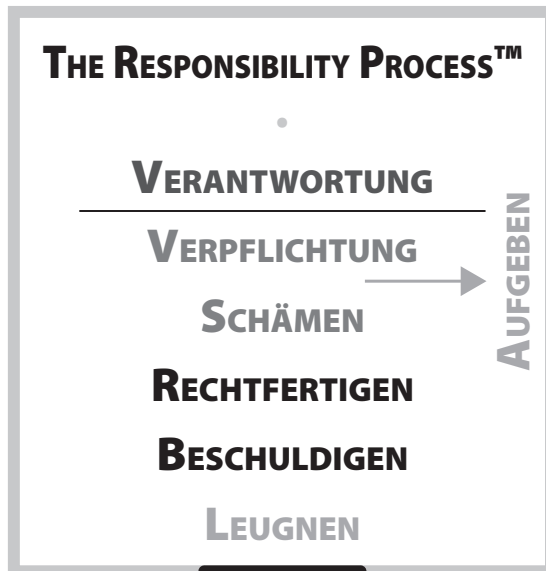
Wenn ja, erkennen Sie die potenzielle persönliche Führungsstärke an, die in der Reflexion Ihrer getroffenen Entscheidungen liegt und darin, welche anderen Entscheidungen Sie in Zukunft treffen können.

Wenn Ihnen die Übung nicht gelungen ist, ist das auch in Ordnung. Sie machen nichts falsch. Lassen Sie diese Übung zunächst mal sein. Wir werden später zu dieser Idee zurückkehren, und Sie können es dann wieder probieren.

Lernen Sie den Responsibility Process kennen

Die oben genannten Experten raten uns, zu 100 % Verantwortung zu übernehmen; 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* (in kursiv) 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 werden Sie 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 Fähigkeiten und unsere Kraft, etwas zu erschaffen, zu wählen und anzuziehen, in Besitz.

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 sollen. Verstehen Sie diese als Bewältigungsmechanismen oder Abwehrstrategien. 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 wachsen und unsere Probleme überwinden. 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 treibende Kraft hinter den Problemen war, die er seit Jahren zu bewältigen hatte. Er genoss es, diesen mentalen Zustand zu erleben. Es fühlte sich frei und voller Kraft 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 Sie können auf den mentalen Zustand Verantwortung zugreifen und ihn üben. Die Erläuterungen, Werkzeuge und Übungsabschnitte in *The Responsibility Process* werden Ihnen dabei helfen, den Responsibility Process zu verstehen, auszuprobieren und anzuwenden, damit Sie in Ihrem Leben weniger Zeit und Energie für das Wälzen von Problemen aufwenden müssen und mehr Zeit verbringen können, sie zu lösen.

Verantwortung üben

Denken Sie darüber nach: Wie kann ein tiefes Verständnis des Responsibility Process – also wie Gedanken zum Übernehmen oder Vermeiden von Verantwortung in unserem Gehirn ablaufen – Sie dabei unterstützen, Verantwortung zu übernehmen, zu lehren, zu coachen und aus Verantwortung zu führen?

Dieses Buch ist für Sie

Sehen Sie Probleme und Möglichkeiten in Ihrem Umfeld, die offensichtlich von Bedeutung sind, aber niemand tritt vor und nimmt sie in Besitz?

Sind Sie es müde, sich dauerhaft mit Problemen nur zu arrangieren, und wünschen Sie sich, dass Sie sie stattdessen lösen könnten und für immer von ihnen befreit wären?

Hätten Sie es gerne, wenn die Menschen, die Ihnen am Herzen liegen oder von denen Sie abhängen, ihr Leben, ihre Arbeit und deren Ergebnisse in Besitz nehmen würden, damit sie effektiver und zuverlässiger werden?

Fühlen Sie sich manchmal gefangen? Tun Sie Dinge aus Verpflichtung statt aus Überzeugung oder einfach weil sie es wollen? Diese Verpflichtung kann sich als Ärger, Frustration, Erschöpfung, vielleicht sogar als Sarkasmus und Zynismus zeigen. Sie denken vielleicht ans Aufgeben, wissen aber nicht, was Sie dann tun sollen.

Hören Sie viel zu viel »Ich Armer!«-Aussprüche von Selbstmitleid, überraschenderweise sogar von sich selbst?

Wenn Sie sich in diesen Aussagen wiedererkennen, sind Sie nicht allein. Dieses Buch ist für gute, intelligente, fürsorgliche Menschen mit Integrität und Anspruch, 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 meiner Kunden, in den Präsentationen und Workshops, die ich gebe, und in meinem Privatleben. Ich sehe im Grundsatz verantwortungsvolle Menschen, die vom Leben so geformt wurden, dass sie ein Leben leben, das sie nicht wollen, und die nicht wissen, wie sie es ändern können.

Mit Blick auf die Leserschaft von fürsorglichen, strebsamen Menschen habe ich den Inhalt in *The Responsibility Process* rund um diese drei Lebensrollen organisiert:

1. **Selbstführung**

Sie wollen ein Katalysator in Ihrem eigenen Leben sein, damit Sie tun, sein und haben können, was Sie wollen.

2. **Andere führen**

Sie wollen Verantwortung in anderen anregen, um gemeinsam große Ziele zu erreichen.

3. **Menschen fördern**

Sie wollen lehren, coachen, moderieren und Mentor sein für andere, um zu zeigen, wie man zu 100 % Verantwortung übernimmt für eine bessere und leistungsfähigere Art des Lebens und Arbeitens.

Während wir jede dieser Rollen separat betrachten können, sehen sich meine erfolgreichsten Kunden und Kollegen 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 Kollege, Mitarbeiter oder Führungskraft, und sie sehen sich selbst als Lehrer, Coaches oder Mentoren.

Ich glaube zwar, dass dieses Buch für Menschen aller Altersgruppen und in allen Lebenssituationen nützlich sein kann, meine Aufmerksamkeit richtet sich aber auf die Gruppe, die ich seit 1985 unterstütze – Berufstätige. Das beinhaltet Angestellte, Freiberufler sowie Arbeitslose, die nach einer neuen

Anstellung suchen. Wenn Sie zu dieser Gruppe gehören, haben Sie mindestens einen College-Abschluss (auch wenn dies für das Buch nicht notwendig ist). Sie sind männlich oder weiblich, vermutlich zwischen 25 und 65 Jahren alt. Und Sie leben irgendwo in der Welt.

Einfach gesagt: Sie wollen mehr tun, mehr sein und mehr haben. Oder vielleicht ist das Wort *anders* besser als *mehr*. Sie haben vielleicht viel (Ressourcen oder Sicherheit zum Beispiel), mögen aber den Preis nicht, den Sie glauben, dafür bezahlen zu müssen. Sie wollen Ihren Traum leben. Sie wollen aussteigen aus dem mentalen und emotionalen Hamsterrad, egal in welcher Position Sie sich befinden und wie es um Ihre Finanzen steht. Sie fühlen sich vielleicht bezüglich Ihres Lebens, Ihrer Beziehungen oder Ihrer beruflichen Tätigkeit in einer Sackgasse und suchen nach einer erfüllenden Veränderung. Sie wollen 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 auch »Selbst-Empowerment« genannt wird. Erinnern Sie sich an Derek Sivers Aussage über sein Erleben des mentalen Zustands Verantwortung. Er sagte: »Das ist Kraft!«). Sie wollen hellwach und bewusst leben und im Austausch mit anderen und dem Planeten.

Woher ich das weiß? Wie meine Kunden und ich – als Einzelne, in Teams und Organisationen – haben Sie wahrscheinlich auch fortlaufend Ärgernisse, Enttäuschungen, Ängste und Stress. Sie nehmen an, dass Sie sich damit abfinden müssen, »wie es ist«, weil Sie sonst riskieren würden, alles zu verlieren, und schlechter dran wären. Ich weiß. Ich treffe Sie überall, wo ich hinkomme – sowohl in Teams in der vordersten Reihe als auch in Vorstandsetagen. Ich treffe Sie über meine Webseite und meinen Blog und überall, wo ich hinreise, um über den Responsibility Process zu sprechen. Ich treffe gute, intelligente, erfolgreiche, grundsätzlich verantwortungsvolle Menschen, die so viel davon lernen können, indem sie die Lektionen anwenden, die *The Responsibility Process* ihnen eröffnet.

Verantwortung üben

Denken Sie an etwas aus Ihrer Lebenserfahrung, das bei Ihnen irgendwann einmal fortwährend Frust oder Angst ausgelöst hat, das Sie aber komplett überwunden haben (z.B. indem Sie es aus einem anderen Blickwinkel betrachtet haben, der Ihnen erlaubt hat, diese negativen Gefühle loszulassen). Haben Sie etwas gefunden? Stellen Sie sich jetzt vor, dass diese Wandlung von Enttäuschung zu Kraft nicht einfach ein Glücksfall war. Stellen Sie es sich stattdessen als mentale Fähigkeit vor, die Sie verbessern und üben können. Was wären die Auswirkungen für Ihr Leben, Ihre Arbeit und Ihre Beziehungen?

Was Sie konkret mitnehmen können

Lassen Sie uns jetzt überlegen, welche Ziele für die drei Gruppen unserer Leserschaft angemessen wären. Ich habe darüber nachgedacht, was Sie möglicherweise von diesem Buch wollen, und es so aufgebaut, dass Sie einen guten Nutzen aus Ihrer dafür aufgebrauchten Zeit und Ihrem Aufwand ziehen können. Diese Ziele reflektieren sowohl das, was Einsteiger vom Responsibility Process wissen und verstehen wollen, als auch das, was bereits besser informierte Personen interessieren könnte. Schauen Sie selbst, was davon Sie anspricht.

Selbstführung

Wenn Sie sich sehr mit dieser Kategorie identifizieren, dann stelle ich mir vor, dass Sie in Vollzeit arbeiten oder sich gerade zwischen zwei Jobs befinden und gespannt darauf sind, was als Nächstes kommt. Sie verspüren ein starkes Gefühl von Loyalität und Verpflichtung gegenüber Ihrer Familie und Ihren Freunden und würden das auch gern gegenüber Ihrem Arbeitgeber oder Ihrem Team spüren. Sie streben vermutlich nach einer guten Work-Life-Balance (oder -Integration) und verfehlen diese regelmäßig, fühlen sich dann schlecht gegenüber Familie oder Beruf – normalerweise gegenüber der Familie oder vielleicht auch sich selbst gegenüber (oder Ihrer Gesundheit).

Sie sehen andere, die sich das Leben, den Beruf und die Beziehungen ihrer Träume geschaffen haben und die ihr Leben mit Leichtigkeit führen, und Sie fragen sich, ob Sie jemals dazu imstande sein werden.

Während Sie mehr über den Responsibility Process und die zugehörigen Werkzeuge erfahren, werden Sie feststellen, dass Sie mehr tun, sein oder haben wollen (und bereit sind, der Katalysator zu sein, der es ermöglicht), damit Sie glücklicher und erfüllter sein können (entsprechend Ihren Wünschen), mehr erledigt bekommen (kraftvoll) und sich weniger gestresst fühlen müssen (freier). Sie sind vermutlich daran interessiert zu wissen, wie Ihr Gehirn funktioniert – wie es normalerweise Gedanken über das Vermeiden oder Übernehmen von Verantwortung verarbeitet –, damit Sie sich selbst verstehen können und anerkennen können, warum Sie so fühlen und denken, wie Sie es tun.

Und während Sie lernen, wie persönliche Verantwortung in Ihrem Gehirn funktioniert, werden Sie die Schlüssel haben wollen, die Ihnen die Tür zum Responsibility Process öffnen, damit Sie Ihren eigenen Weg und den der anderen durch den Prozess hin zum mentalen Zustand Verantwortung vorbereiten können. Sie sind an praktischer Anwendung, Nutzung, Übungen und Geschichten über Verantwortung interessiert, die andere schon erlernt haben, sodass Sie Ihre Zeit und Energie vollständig dafür einsetzen können, schneller zu wachsen, zu lernen und Probleme zu lösen. Schließlich wollen Sie erste Prinzipien, Werkzeuge, Übungen und andere Quellen nutzen, auf die Sie sich stützen können, damit Sie beschleunigt zur Meisterschaft gelangen können.

Verantwortung üben

Um wirklich zu reflektieren, wer Sie sind und was Sie sich am meisten vom Lesen von *The Responsibility Process* erhoffen, unterstreichen Sie solche Ziele aus dem letzten Abschnitt, die für Sie genau passen, streichen Sie solche, die sich für Sie falsch anfühlen, und formulieren Sie die Ziele um, die knapp daneben liegen.

Andere führen

Wenn Sie sich selbst als jemanden sehen, der formal oder informell Menschen führt und ihnen anbietet, sich gemeinsam einer Veränderung, einer Sache oder einem Zweck anzunehmen, dann ist das hier etwas für Sie. Sie arbeiten wahrscheinlich in Vollzeit als Angestellter einer Firma, als Coach oder Berater oder vielleicht als Unternehmer. Sie genießen es, Menschen zu führen, und empfinden eine große Verantwortung, gut und effektiv zu führen. Aber Sie wissen nicht immer, wie das geht. Manchmal ist es eben einfacher, mit Ansagen und Kontrolle zu arbeiten oder sich zurückzulehnen und gar nicht zu führen.

Oft denken Sie, dass Unternehmenskultur unpersönlich und schwerfällig ist. Sie lädt die Menschen weder dazu ein, Probleme in Besitz zu nehmen, noch erlaubt sie es ihnen. Und Sie wollen das ändern. Sie wollen der Leader³ sein, dem Menschen freiwillig folgen, nicht weil sie es müssen. Sie wollen als Leader einen großen Schatten werfen, aber Sie wollen auch, dass Ihre Kollegen und Teammitglieder aufsteigen und selbst als Leader glänzen und ihren eigenen Schatten werfen können in einer Gemeinschaft gemeinsamer Führung und Verantwortung.

Als Führungskraft wollen Sie wissen, wie Sie denken und handeln können, sodass andere in persönliche Verantwortung hineinwachsen. Sie wollen Ihr eigenes zutiefst integriertes Skript entwickeln, um Führung aus Verantwortung heraus zu demonstrieren, damit Sie persönliche Entscheidungen treffen können, die Ihnen und anderen vollständig dienen.

Und als Führungskraft wollen Sie verstehen, wie persönliche Verantwortung das Auftreten und die Leistung von Menschen beeinflusst, damit Sie sich daran ausrichten und zu hohem Engagement und großer Leistung führen können. Sie wollen wissen, an welchen Stellen Sie womöglich vereiteln, dass Ihre Schützlinge Verantwortung übernehmen, um auf diese Effekte Einfluss zu nehmen. Als Teamleiter wollen Sie wissen, wie die Anwendung von Ver-

3. Anm. d. Übers.: Leader sind nicht nur formelle Führungskräfte, sondern alle, die für etwas in Führung gehen oder Führung übernehmen. Da es für diesen Begriff keine direkte Übersetzung gibt, haben wir uns entschieden, den englischen Begriff Leader auch im Deutschen zu verwenden. Zudem ist der Begriff Leader ebenso wie Leadership zumindest im agilen Umfeld bereits etabliert.

antwortung mit Teamarbeit, Zusammenarbeit und wechselseitiger Führung zusammenspielt, um ein guter Teamentwickler sein zu können. Als Change Manager wollen Sie wissen, was die Anwendung von Verantwortung mit Veränderungen zu tun hat, um wirksamer agieren zu können. Als Mitglied des höheren Managements in einer Organisation wollen Sie wissen, wie Sie eine Kultur der Verantwortung schaffen können, sodass Sie selbstsicher Initiativen zur Kulturveränderung einleiten können, die eine gesunde Umgebung für eine Inbesitznahme von Problemen gedeihen lassen.

Verantwortung üben

Wie in der letzten Übung unterstreichen Sie solche Ziele, die Sie repräsentieren, streichen Sie solche, die unpassend sind, und formulieren Sie andere um, damit sie besser passen.

Überlegen Sie zusätzlich dies: Abgesehen von allen Titeln und Rollen – was ist der Unterschied zwischen *Verantwortung übernehmen* für einen Raum, eine Gelegenheit oder ein Problem und *Leadership unter Beweis stellen*?

Menschen fördern

Als Lehrer, Coach, Moderator, Mentor, Elternteil, Familienmitglied oder Betreuer wollen Sie Menschen dabei unterstützen, das Beste aus sich herauszuholen. Sie glauben, dass persönliche Verantwortung die Basis dafür ist, und wollen anderen beibringen, wie sie ihr Leben zu 100 % in Besitz nehmen.

Sie sind der Ansicht, dass der Responsibility Process in jedem von uns aktiv ist, auch wenn wir es noch nicht wissen – und Ihnen ist bewusst, wie elementar der Responsibility Process für das Lernen und das Leben ist. Sie wollen diesen Raum der Verantwortung für andere offen halten, in dem Sie dazu aufgefordert sind, anzuregen, zu lehren und Hilfestellung zu geben beim Einnehmen dieses neuen Blickwinkels. Aus dieser Perspektive werden Sie viel mehr sein als Lehrer oder Coach. Sie sind ein Mentor, weil Sie andere dazu

einladen, die erlernbare Fähigkeit zu erwerben, die Sie sich angeeignet haben – so zu denken, wie Sie denken, mittels des Responsibility Process.

Als jemand, der Menschen darin unterstützt, sich weiterzuentwickeln, wollen Sie wissen, wie man als Lehrer oder Mentor anderen die Anwendung persönlicher Verantwortung vermittelt, damit sie es umsetzen können und dabei erleben, welche Vorteile es für alle Lebensbereiche mit sich bringt. Sie wollen verstehen, warum Sie für eine wirkungsvolle Beratung und Unterstützung Ihrer Schützlinge selbst persönliche Verantwortung auf einem hohen Niveau vorleben müssen, um ein herausragender Mentor sein zu können. Sie möchten Tipps und Werkzeuge zum Einführen des Responsibility Process und der mit ihm verbundenen Methoden, um Menschen Verantwortung vermitteln zu können, die sie so noch nicht kennen. Und Sie wollen wissen, inwiefern sich Ihr Job als Lehrer oder Mentor des Responsibility Process von gewöhnlichem Coaching oder Mentoring unterscheidet, um bewusste und erfüllende Entscheidungen treffen zu können.

Verantwortung üben

Unterstreichen Sie erneut solche Ziele, die Sie repräsentieren, streichen Sie solche, die unpassend sind, und formulieren Sie die übrigen um, damit sie besser passen.

Denken Sie außerdem darüber nach, wie häufig wohlmeinende Coaches, Lehrer und Eltern Taktiken anwenden, die bei ihren Schützlingen eher zum Vermeiden statt zum Übernehmen von Verantwortung führen. Warum? Was würden Sie ändern?

Überblick zu diesem Buch

Ich habe dieses Buch so konzipiert, dass es so praktisch wie möglich ist und Sie gleichzeitig zu Reflexion und Nachdenken einlädt. Sie können die Konzepte und Ideen, Werkzeuge, Übungen und Anwendungen einzeln lesen oder – für eine maximale Integration des Responsibility Process in Ihr Leben –

komplett alles. Sie können das Buch von vorne nach hinten lesen oder direkt zu Kapiteln blättern, die Sie interessieren.

Der Großteil von *The Responsibility Process* ist dem Erklären und Erörtern des Responsibility Process und seiner Werkzeuge (Teil II) und der Anwendung dieser Werkzeuge für Ihr Leben, Ihre Arbeit und Ihre Beziehungen (Teil III) gewidmet. In Teil I leiste ich etwas Grundlagenarbeit zum Kontext von persönlicher Verantwortung in Kultur und Gesellschaft:

- Kapitel 1 »Was ist persönliche Verantwortung?« erforscht knapp das Konzept der persönlichen Verantwortung im Verlauf der Geschichte, um zu verstehen, wie es einerseits so wichtig wurde und andererseits so unterschiedlich verstanden und angewendet wird.
- Kapitel 2 »Verantwortung ist nicht dasselbe wie Verantwortlichkeit« widmet sich den vielen Verwendungen dieser Wörter im Leben und im Berufskontext, wenn wir über Aufgabenzuweisungen, Verpflichtungen, Leistungspläne, Leistungsüberprüfungen, Leistungssysteme und Management sprechen oder über unsere Gefühle hinsichtlich Inbesitznahme, Lernen, Reagieren und mehr. Wenn wir uns hier alle einmal einigen könnten, wäre vieles einfacher.

Leser, die direkt zu den Werkzeugen kommen wollen, fragen sich vielleicht, warum diese Grundlagen so wichtig sind. Für manche sind sie es vielleicht nicht. Für andere ist es so, dass sie die Grundlagen des Responsibility Process und wie man Verantwortung praktiziert ohne Kenntnis des Kontextes nicht verstehen. Wenn die Grundlagen nicht verstanden sind, riskieren Sie, dass Sie die Werkzeuge als für Sie unbenutzbar ablehnen.

Teil II führt drei bewährte und mächtige Werkzeuge ein, die Sie direkt nutzen können, um Ihren »Verantwortungsmuskel« als neue Fähigkeit zu trainieren:

- Kapitel 3 »Der Responsibility Process« bietet eine präzise Beschreibung der mentalen Muster, die wir alle verwenden, um Gedanken zum Übernehmen oder Vermeiden von Verantwortung für unser Leben oder für bestimmte Situationen zu verarbeiten.

- Kapitel 4 »Die drei Schlüssel zur Verantwortung« zeigt Ihnen, wie Sie sich den Responsibility Process erschließen können, damit Sie sich entwickeln können, statt bewältigen zu müssen.
- Kapitel 5 »Das »Mensch, erwisch dich früher«-Spiel« bietet einen einfachen und bewährten Rahmen, der es Ihnen ermöglicht, jede Angewohnheit oder jedes Verhalten ändern zu können.

Jede praktische Anwendung von Verantwortung übernehmen – oder vermeiden – kann mit diesen drei Werkzeugen adressiert werden. Es ist nicht leicht, tatsächlich kann die Anwendung eine ziemliche Herausforderung sein, aber sie ist einfach und unkompliziert, und der Nutzen ist überwältigend.

Für sich genommen haben diese Werkzeuge keine große Bedeutung, bis sie in den Kontext von Leben und Arbeit gesetzt werden, um für Sie zu erreichen, was Sie wollen. In Teil III werden Sie eine Entdeckung nach der anderen über das Studieren, Vorleben, Praktizieren und Meistern von Verantwortung machen. Jedes der drei Werkzeuge wird lebendig, wenn wir es auf die Irrungen und Wirrungen von Leben, Arbeit und Beziehungen anwenden. Organisatorisch ist Teil III an den drei Zielgruppen orientiert, an die sich das Buch wendet (Selbstführung, andere führen, andere fördern):

- Kapitel 6 »Führen Sie zuerst sich selbst« wendet die Werkzeuge an, um Ihnen zu zeigen, dass bei sich selbst anfangen bedeutet, den Weg zu mehr Freiheit, Optionen und Kraft im Leben zu beschreiten.
- Kapitel 7 »Gemeinsam Verantwortung übernehmen, gemeinsam führen« befasst sich mit den vielen Möglichkeiten, andere einzuladen und ihnen zu erlauben, sich in Richtung gemeinsamer Verantwortung weiterzuentwickeln, indem wir sie selbst vorleben.
- Kapitel 8 »Verantwortung in anderen entwickeln« bietet Prinzipien und Strategien zum Lehren, Coachen, Mentoring und sogar für Eltern, um persönliche Verantwortung in anderen erwachsen zu lassen.
- Kapitel 9 »Führen Sie eine Organisation der Wahlmöglichkeiten« wurde für aktuelle und angehende Geschäftsführer und Vorstände geschrieben. Es untersucht, warum persönliche Verantwortung in so vielen Organisationen so selten anzutreffen ist und wie Veränderungen im Führungsstil und der Kultur einen signifikanten Unterschied machen können.

Schließlich greifen wir im Abschluss (Kapitel 10 »Auf dem Weg zur Meisterschaft«) die Themen und Prinzipien, die im Verlauf des Buches behandelt werden, noch einmal auf und fassen sie zusammen, damit Sie die wichtigsten Punkte in Ihre zukünftige tägliche Anwendung integrieren können.

Zusammenfassung

In dieser Einführung habe ich Sie dazu eingeladen, den gewaltigen Unterschied zwischen *verantwortungsvoll sein* und *Verantwortung* übernehmen zu erkennen. Das Erste bezieht sich darauf, über gute Charakterzüge zu verfügen, ein guter Mensch zu sein und zur Gesellschaft beizutragen. Das Zweite bezieht sich darauf, sich selbst als die treibende Kraft für alle Resultate und Erfahrungen in Ihrem Leben zu betrachten. Wenn Sie das tun, sind Sie sich Ihrer Freiheit, Optionen und Kraft mehr bewusst.

Konsequent Verantwortung zu übernehmen, erfordert das Untersuchen der Ursache-Wirkungs-Beziehungen in unserer Welt, damit wir lernen, uns korrigieren und wachsen können. Wir erleben unsere Wahlfreiheit und die Kraft, die in dieser Freiheit liegt.

Der Responsibility Process, das Thema dieses Buches, zeigt, wie wir in unserem Gehirn Gedanken über das Übernehmen oder Vermeiden von Verantwortung verarbeiten und wie sich diese Gedanken in unserer Sprache über Ursachen und Wirkungen widerspiegeln. Als eine Reihe mentaler Zustände zeigt er uns, wie wir in Bewältigungsmechanismen steckenbleiben können und defensiv sind oder wie wir uns selbst daraus befreien und wachsen.

The Responsibility Process wurde für Menschen geschrieben, die verstehen wollen, wie der Responsibility Process in ihrem Gehirn funktioniert, damit sie Verantwortung praktizieren können und ihr Leben, ihre Arbeit und ihre Beziehungen in die Hand nehmen und wirksamer leben und führen können. Dieses Buch wird Menschen gefallen, die daran interessiert sind, sich selbst zu führen, andere zu führen oder Menschen und Führungskräfte zu fördern.

Als Nächstes schauen wir uns in Kapitel 1 das Thema persönliche Verantwortung im Verlauf der Geschichte an, um zu verstehen, wie wichtig es für Gesellschaft und Kultur ist.