

Die „Verantwortungs“-Pyramide

Der Begriff „*Verantwortung*“ hat in der Werteskala des öffentlichen Bewußtseins eine ganz merkwürdige und sehr einseitig ausgerichtete Entwicklung erfahren. Je mehr *Verantwortung* ein Mensch zu tragen hat - dank seiner beruflichen Tätigkeit oder Position -, desto „wertvoller“ und erfolgreicher scheint er zu sein - zumindest, was die Höhe seines Einkommens anbelangt.

Verantwortung wird in Stellenbeschreibungen ausgeworfen, per Titel und Bezeichnung (Abteilungsleiter, Gruppenleiter etc.) dokumentiert. Vielfach scheint „*Verantwortung*“ eine zwangsläufige „Alterserscheinung“ zu sein, besonders dann, wenn Beförderungen - wie z.B. bei Beamten üblich - nach dem Anciennitätsprinzip erfolgen, d.h. je länger man in der Firma arbeitet, desto höher rutscht man ganz automatisch.

Aberwitzig wird es dann bisweilen, wenn es darum geht, fällig werdende und einzufordernde *Verantwortung* auch tatsächlich wahrzunehmen. Vielfach wird die reale Verantwortung dann demjenigen zugeschoben, der tatsächlich schuld an einer Misere ist, statt daß danach gefragt wird, ob der Schuldige überhaupt entsprechend ausgebildet war, die notwendigen Kenntnisse hatte, kurz: ob er überhaupt verantwortlich sein konnte.

Verantwortung (und die Übernahme von *Verantwortung*) verlangt *Verantwortlichkeit*. Diese jedoch kann nicht per Zuordnung oder Dekret verliehen oder postuliert werden, vielmehr beschreibt *Verantwortlichkeit* einen Seins-Zustand, in dem sich der für diese *Verantwortlichkeit* Anstehende jeweils befindet. Dieser Seins-Zustand richtet sich qualitativ nicht nur nach Fähigkeiten und Fertigkeiten, die dieser Mensch nachweislich hat, er wird vielmehr und vor allem wird dies durch die Qualität seines Bewußtseins und durch sein eigenes „*ICH-Verständnis*“ bestimmt.

1. Gedankenschritt:

Die Qualität des „*ICH-Verständnisses*“ bestimmt das „*ICH-Bewußtsein*“.

2. Gedankenschritt:

Je klarer und ausgereifter „*ICH-Verständnis*“ und „*ICH-Bewußtsein*“ sind, desto mehr kann daraus „*ICH-Verantwortlichkeit*“ und „*ICH-Verantwortung*“ - und zwar in dieser Reihenfolge - resultieren.

3. Gedankenschritt:

Eine normative Festlegung - qua Beförderungsrichtlinien, Dienstanweisung oder Alters-Rangstufe - ist völlig unsinnig und schadet allen Beteiligten (inkl. dem Betroffenen) und der Sache selbst.

In diesem Zusammenhang sei das „*Peter-Prinzip*“ (nach Prof. *Peter*) erwähnt. Professor *Peter* weist hierbei schlüssig und mit vielen Beispielen nach, daß in unserer „normativen“ Berufswelt Menschen vielfach bis zur „*Stufe ihrer Unfähigkeit*“ befördert werden, was dann nicht-erfüllbare Erfüllungszwänge zeitigt, Frustrationen nach sich zieht und - Ironie des Schicksals - die Menschen von genau den beruflichen Plätzen abzieht, in und an denen sie ihre Fähigkeiten voll ausleben könnten. Sie fehlen also an der Stelle, wo sie Optimales leisten könnten, um an anderer Stelle frustriert zu scheitern.

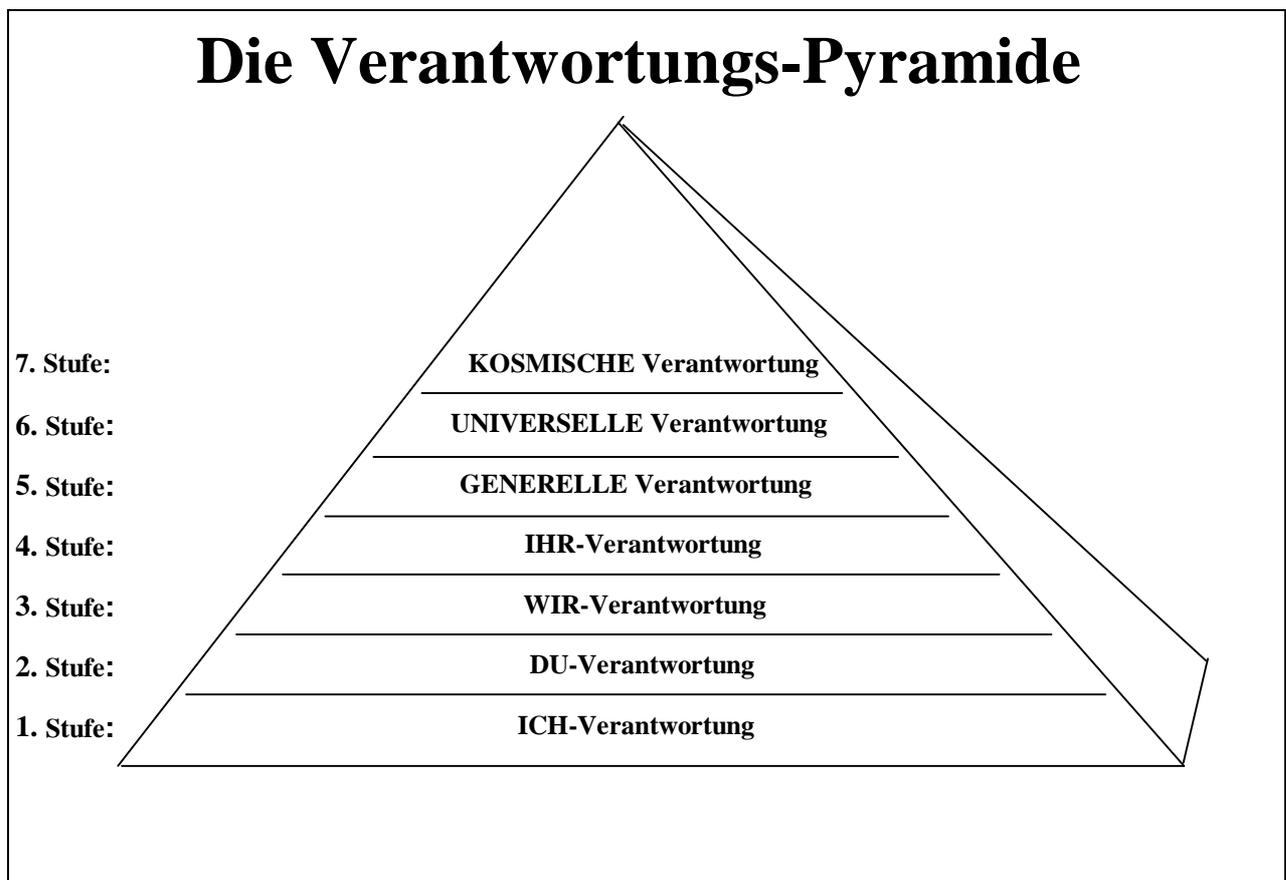
Vielfach sehen sich diese Menschen dann in *Verantwortlichkeiten* (und *Verantwortungsbereichen*), die weder ihren Fähigkeiten noch ihren persönlichen Wünschen und Zielen entsprechen. Die bisher „gesehene“ - und deshalb auch von ihnen wahrzunehmende - *Verantwortung* können sie nun nicht mehr entsprechend ausfüllen. Sie kommen damit in einen innerpersonellen Konflikt, der Fehler und (eigenes Sich-) Versagen bereits vorprogrammiert. Es ist dann also nur eine Frage der Zeit, wann dieser - seiner eigenen *Verantwortlichkeit* enthobene - Mensch den Pflichten und Aufgaben seiner (neuen) Tätigkeit nicht mehr entsprechen kann.

4. Gedankenschritt:

Der Mensch kann jeweils nur die *Verantwortung* (als *seine Verantwortung*) wahrnehmen, die er selbst als solche erkennt und für sich selbst akzeptiert. Eine „dekretierte“ *Verantwortlichkeit* führt unweigerlich zum Kollaps der „*ICH-Identifikation*“ und damit zum Bruch der „*EIGEN-Verantwortung*“.

Aus dieser Einführung ergibt sich, daß die „*ICH-Verantwortung*“ - die nur aus einem sauber geklärten „*ICH-Verständnis*“ resultieren kann - die Grundlage für alle weiterführenden Stufen von *Verantwortung* / *Verantwortlichkeit* sein muß.

Betrachten wir hierzu die nachfolgende Pyramide:



Nur auf dem Fundament einer starken, widerstandsfähigen und ebenmäßigen „*ICH-Verantwortung*“ kann - quasi als 2. Stufe - die „*DU-Verantwortung*“ entwickelt werden. Hierbei geht es darum, für einen anderen Menschen (Mit-)Verantwortung zu übernehmen.

Hierunter ist nicht zu verstehen, daß man den anderen - das „*DU*“ - entmündigt, dessen Leben lebt und diesen handlungsunfähig macht. Vielmehr bedeutet „*DU-Verantwortung*“, dem anderen in den Belangen Hilfe und Unterstützung zu geben, in denen diesem (noch) die Kraft, die Erfahrung oder die Möglichkeiten fehlen, die für eigenes Handeln und die Übernahme eigener „*ICH-Verantwortung*“ nötig sind. Dies gilt z.B. für die „Eltern-Kind“-Beziehung, das „Lehrer-Schüler“-Verhältnis und die Beziehung des Meisters zum Lehrling. Es kann aber auch für die Fälle gelten, in denen ein Mensch aus Ängsten und Problemen nicht alleine herausfindet und deshalb Rat und Unterstützung durch

Freunde benötigt. Gleichmaßen gilt es für Kranke und Schwache, die physisch oder psychisch auf fremde Hilfe angewiesen sind.

Ist jedoch die „**ICH-Verantwortung**“ desjenigen, der in der „**DU-Verantwortung**“ als Helfer auftritt, nicht stark ausgebaut, dann handelt es sich bei dessen Übernahme von „**DU-Verantwortung**“ nur um ein „**Rotkreuzschwester-Syndrom**“ - den Versuch, seiner eigenen „**ICH-Verantwortung**“ auszuweichen. Das „**DU**“ wird dann zum Alibi dafür, sich dem eigenen „**ICH**“ zu versagen.

Vergleichen Sie dies mit einem Kreisel, dessen Stand auf der Spitze äußerst labil und gefährdet ist. Eben wie dieser Kreisel ist der Mensch, der nach Übernahme von „**DU-Verantwortung**“ drängt, darauf angewiesen, ständig neue „Opfer“ für sein Ausweichen zu finden. Er ist also ständig am „rotieren“ und sucht unaufhörlich nach „**DU-Verantwortungs**“-**Opfern**. Findet er diese nicht in ausreichendem Maße, so wird ihm nämlich das eigene Dilemma bewußt. Er versucht also - natürlich unbewußt - von der eigenen Misere abzulenken, indem er zum „Mülleimer“ für andere wird, diesen seine eigene „**DU-Verantwortung**“ aufdrängt.

Während es von einigen seiner Mitmenschen als sehr bequem empfunden wird, ihm die eigene „**ICH-Verantwortung**“ zu überlassen -- dies bedeutet, daß dieser dann (mitunter schamlos) ausgenutzt wird (worunter er sogar leidet und dies offen beklagt) -, fällt er anderen Zeitgenossen, die eigentlich lieber ihre „**ICH-Verantwortung**“ selber wahrnehmen wollen, nachhaltig auf die Nerven. Sie meiden ihn - was dazu führt, daß er sich abgelehnt fühlt, obwohl er es mit allen „nur gut meint“.

Wir sehen also schon auf diesen beiden Stufen, wie ungeheuer kompliziert das Wechselspiel zwischen „ehrlicher“ und „unehrlicher“ *Verantwortung* im „**ICH**“- und „**DU**“-Verantwortungsbereich ist.

Die nächste Stufe unserer Pyramide - der Bereich der „**WIR-Verantwortung**“ - ist aber noch weitaus komplizierter. Geht es auf der 1. Stufe noch lediglich um eine Person - das eigene „**ICH**“ - und in Stufe 2 um eine zweite Person, so beinhaltet die „**WIR-Verantwortung**“ eine beliebig große Gruppe von Menschen, für die eben einer *Verantwortung* übernimmt (z.B. Lehrer, die vor einer ganzen Klasse stehen, Führer einer Gruppe etc.). Auch hier gibt es das Phänomen, daß Menschen sich in „**WIR-Verantwortlichkeiten**“ drängen, um damit - natürlich wiederum unbewußt - sich selbst und anderen gegenüber von ihrer Unfähigkeit abzulenken, „**ICH-Verantwortung**“ wahrzunehmen. Mitunter werden derartige „**WIR-Verantwortliche**“ sehr erfolgreich, genießen ein hohes Ansehen, erhalten dafür das Bundesverdienstkreuz und ähnliche Auszeichnungen. Solche Figuren finden wir in der Geschichte als Religionsführer und Kriegsherren, Politiker und Firmenbosse. Gerade dort, wo es um „institutionelle“ Machtbefugnisse, rangmäßige Übertragung von *Verantwortung* und - durch Stellenbeschreibungen - klar definierte Verantwortungsbereiche geht, merkt vielfach keiner der Beteiligten - der Delegierende, der „**WIR-Verantwortliche**“ und die davon Betroffenen -, was hier eigentlich passiert; buchstäblich wird der „Bock zum Gärtner“ gemacht. Die Übertragung von „**WIR-Verantwortung**“ wird gerade in Hierarchien sehr oft als manipulatives Macht-Instrument eingesetzt. Der *Verantwortung* Delegierende befördert dann ihm genehme Personen dieserart in die „**WIR-Verantwortung**“, um es sich selbst damit leichter zu machen, vor Kritik und Widerstand geschützt zu sein und damit die Kontrolle zu bewahren.

Als Beispiel hierfür seien genannt: Der Chef, der seinen - an sich dafür nicht geeigneten - Sohn zum Juniorchef befördert, der Parteiführer, der untere Posten mit seinen Ziehkindern besetzt und diese damit in Abhängigkeit zu sich selbst hält.

Kurzum: Wo immer nicht nach objektiven Kriterien Posten (Verantwortungsbereiche) besetzt werden (also ein Qualifikations- und Leistungsprinzip den Ausschlag für die Berufung in einen Verantwortungsbereich gibt), sondern vielmehr subjektive Parameter die dominante Rolle spielen, besteht die Gefahr, daß der dieserart Manipulierte eine „**WIR-Verantwortung**“ übernimmt, an der er nicht nur

scheitert - mit all den dadurch verursachten Schäden in seinem Umfeld -, sondern vielleicht sogar daran zerbricht.

Hinter einer derartigen Übertragung und Übernahme von „**WIR-Verantwortung**“ stehen jedoch vielfach nicht bewußte Beweggründe, sondern ein unbewußtes Handeln aller daran beteiligter Personen. Während bei den ersten drei Stufen unserer Pyramide der jeweils Verantwortliche und die von seiner Verantwortlichkeit betroffenen Personen noch in einer - mehr oder weniger engen - persönlichen Verflechtung stehen, liegt der „**IHR-Verantwortung**“ ein *impersonelles* Verhältnis zugrunde.

Der eine „**IHR-Verantwortung**“ Übernehmende steht mit den von dieser Verantwortlichkeit betroffenen Menschen nicht mehr in unmittelbarer, persönlicher Beziehung. Vielmehr ist seine Verantwortung eine geistige, vielfach auch eine ideologische oder ideelle, die mitunter nur ihm selbst, nicht jedoch den Betroffenen bekannt und klar ist.

So tritt der Gesetzgeber in eine „**IHR-Verantwortung**“, wenn er aus seiner Verantwortlichkeit heraus für Dritte Gesetze erläßt - mit unmittelbaren Folgen -, ohne diese also Personen jemals kennenzulernen. Gleiches trifft auf den Chef zu, der für Arbeitnehmer, die er nie gesehen hat, Arbeitsplätze schafft, die er nie selbst aufgesucht hat.

Der nicht-existente persönliche Kontakt schafft einerseits Freiräume, weil damit personelle Faktoren (Anziehung, Ablehnung, Vorurteile aus der Kenntnis persönlicher Umstände etc.) fehlen, andererseits kann diese Impersonalität auch Schwachstellen provozieren - weil eben bestimmte Anhaltspunkte, die zu kennen für die Übernahme von *Verantwortung* wichtig wären, nicht bekannt sind.

Auf der Stufe der „**IHR-Verantwortung**“ muß also der Verantwortliche nicht unbedingt persönlich mit denen bekannt sein, die er in seiner Verantwortung hält, er selbst steht aber noch in dem Bereich, den er verantwortet.

Bei der nächsten Stufe - der „**generellen Verantwortung**“ - geht es schon eigentlich nicht mehr um Einzelpersonen, sondern um Sachverhalte, in die Personen nur als Bezogene und Betroffene involviert sind. Derartige Themen können z.B. sein: „Der ausufernde Mietwucher in einer Stadt“ oder „die Ungleichbehandlung der Frau am Arbeitsplatz“.

Hier treffen wir erneut auf das Phänomen, daß Menschen eine *Verantwortung* zuerkannt, bisweilen sogar untergeschoben wird, die sie gar nicht übernehmen können - teils, weil sie fachlich dazu nicht in der Lage sind, teils aber auch, weil sie jedes inneren Bezuges entbehren -, etwa, weil ihnen die ethischen Voraussetzungen, der moralische Impetus oder die philosophische Größe fehlen.

Ohne in die Gefahr der Verallgemeinerung zu geraten, seien hier die Vertreter der Parteien und Gewerkschaften, aber auch der Medien genannt. Minister A. ist heute für den Bereich Landwirtschaft zuständig, wechselt dann ins Familienministerium, um einige Jahre später Justizminister zu werden. Ähnlich denkwürdige „Karrieresprünge“ findet man in anderen Beamten- und Verwaltungsorganisationen oder bei entsprechenden Posten in Verbänden und Wirtschaftsvereinigungen.

Ähnlich erstaunlich ist, daß Vertreter der Medien heute einen Fachartikel über die Verschuldung der Dritten Welt, morgen eine Abhandlung über den Zustand der Tropenwälder schreiben, um übermorgen - vielleicht bei einem anderen Verlag oder einem sendenden Medium - einen Politiker zum Thema Aufrüstung zu interviewen.

Besonders bei Talkshows u.ä. tritt dieses Problem zu Tage, wenn die entsprechenden Talkmaster - oftmals peinlich deutlich - gar nicht über die entsprechende Fachkompetenz verfügen, um die notwendigen Fragen zu stellen und die Diskussion entsprechend zu lenken.

Die „**generelle Verantwortung**“ hat zwar einen allgemeinen - also nicht mehr enge Personengruppen betreffenden - Charakter. Dies bedeutet jedoch nicht Oberflächlichkeit und geringes Niveau.

Die Übernahme „**genereller Verantwortung**“ setzt vielmehr bereits ein hohes Maß an Fähigkeit voraus, interdisziplinär zu denken, Gesamtzusammenhänge zu erfassen, diese pädagogisch wertvoll und verständlich anschaulich zu machen und - vielleicht das Wichtigste - ein *hohes Maß an persönlichem Mut und Engagement*.

Vielleicht wird in keiner Stufe der Verantwortung soviel „unverantwortlich“ palavert, geschwärmt und geschwätzt wie auf dieser Stufe unserer Pyramide.

Die Stufe der „**universellen Verantwortung**“ setzt der „**generellen Verantwortung**“ noch eins drauf. Hier ist bereits in hohem Maße die Fähigkeit zur Abstraktion und - noch mehr als auf der 5. Stufe - die Fähigkeit gefragt, komplex und integral zu denken. Da das Fachwissen bereits eines Bereiches schon einer weit überdurchschnittlichen Kenntnis der Fakten und Zusammenhänge bedarf, gleichzeitig jedoch die geistige Fähigkeit notwendig ist, Zusammenhänge vernetzt - quasi im Kontext aller Zusammenhänge - zu sehen, bleibt nur noch wenigen Menschen vorbehalten, diese Stufe in der **Verantwortungs-Pyramide** jeweils einzunehmen.

Fachleute von Einzeldisziplinen sind damit generell überfordert, wenngleich sie von großer Bedeutung für diejenigen sind, die sich der extremen Fachtiefe von Spezialisten bedienen müssen, um dann generelle Zusammenhänge erkennen und entwickeln zu können.

Wichtigste Voraussetzung für diese Stufe der Verantwortung ist die Fähigkeit, losgelöst von Einzelfakten völlig interdisziplinär zu denken. der „**universell Verantwortliche**“ denkt (und handelt) in und nach komplexen Zusammenhängen. Für ihn ist nicht mehr der einzelne Mensch, sondern die Menschheit, nicht mehr Tschernobyl, sondern die generelle Frage der Energieversorgung maßgebend - im Kontext aller davon berührten Bereiche.

Er darf deshalb - daher geht der Anspruch der Politiker, gerade diese Stufe für ihr Tun und Handeln zu beanspruchen, völlig ins Leere - nicht mehr abhängig sein von Lobbys und Hierarchien. Manifestierte Weisheit und moralische Integrität, gepaart mit wacher Agilität und Unerschrockenheit prägen den Ideal-Typus des „**universell Verantwortlichen**“. Er ist von einem humanistischen Weltbild geprägt, frei von Statusdenken und persönlicher Eitelkeit, aber auch vorurteilslos und tolerant - offen. Er verquickt sein Engagement weder mit persönlichem Machtstreben, noch geht es ihm bei seinem Tun und Handeln vordergründig um die Durchsetzung eigener Ideen und Gedanken. Vielmehr steht „die Sachlage“ und deren Bedürfnisse - im Kontext mit allen sie betreffenden Belangen - im Vordergrund.

Ist dieser Anspruch schon sehr hoch und die Zahl derer sehr gering, die überhaupt in der Lage (und bereit) sind, „**universelle Verantwortung**“ zu übernehmen, so ist die Anzahl der Menschen, die in der Spitze der Pyramide - der „**kosmischen Verantwortung**“ - stehen, noch viel geringer. Der „**kosmisch Verantwortliche**“ bezieht Weisheit und Wissen aus einem tiefen Verständnis historischer Zusammenhänge. Er lebt und arbeitet im „Heute“ für das „Morgen“. Er „sieht“ Zusammenhänge, die seiner Umwelt schlicht als „Utopien“ erscheinen, erkennt Entwicklungstendenzen weit vor deren Manifestation. Seine Verlust- und Versagensängste müssen schon deshalb beinahe gegen Null sein, weil er sonst an seiner eigenen „**Visionarität**“ zerbrechen müßte. Er wirkt auf seine Umwelt mitunter messianisch und blasphemisch, er erschreckt und erstaunt seine Mitmenschen gleichermaßen.

Seine oftmals unverständliche Lebens- und Denkweise läßt ihn mitunter sehr „alleine“ erscheinen, wenngleich er darunter weniger leidet, als dies seine Umwelt vermutet. Sein größtes Problem ist, mit der oberflächlich-ignoranten Haltung seiner Zeitgenossen umzugehen. Er wirkt oftmals unnahbar und „jenseitig“. Oftmals seiner Zeit um Jahre und Jahrzehnte voraus, leistet er sich den „Luxus“, auf viele der „Attribute“ zu verzichten, die für seine Umwelt - vor allem in materieller Form - wichtig und erstrebenswert sind.

Erträgt er den „Mangel an Nähe“, ohne daran zu zerbrechen, ist *er* es, der Zeit-Akzente setzt, Entwicklungen und Entwicklungssprünge ermöglicht - technisch und kulturell, philosophisch und

politisch. Seine dimensionale Grenzenlosigkeit - belächelt oder kopfschüttelnd gerügt - machen ihn zum wahrhaft freien Menschen. Ein tiefes Verständnis für alles Existente - das für ihn auch nicht von zweifelhaften „Moralitäten“ eingegrenzt wird - machen ihn nicht zum idealen Menschen, sondern zum allumfassenden, absolut realistischen Idealisten.

Nach diesem „Ausflug“ in höhere Sphären wirkt es beinahe banal, an die Basis der „**Verantwortungs-Pyramide**“ zurückzukehren. Vielleicht wird jetzt jedoch verständlich, wie unausweichlich wichtig es ist, die persönliche „**ICH-Verantwortung**“ zu sehen und wahrzunehmen.

Nur wer diese Basis - in körperlicher, seelischer und geistiger Hinsicht - sucht und findet und dann den Mut hat, diese Verantwortlichkeit für sich selbst anzunehmen und sie diszipliniert und konsequent anzugehen, kann höherwertige Verantwortungen wahrnehmen.

Geistige Bequemlichkeit, eine noch hochgradig traumatisierte „Seele“ und körperliche Disziplinlosigkeit sind schlechte Voraussetzungen dafür, jemals eine ausreichend starke Basis für den weiteren Aufbau der persönlichen **Verantwortungs-Pyramide** zu schaffen.

H.-W. Graf