

The Responsibility Process

Wie du dich selbst und andere
wirkungsvoll führst und coachst

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

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 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, 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, Auszubildende, 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.
- Enttäusch 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* befreiend 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 eigen 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 **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.*

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?

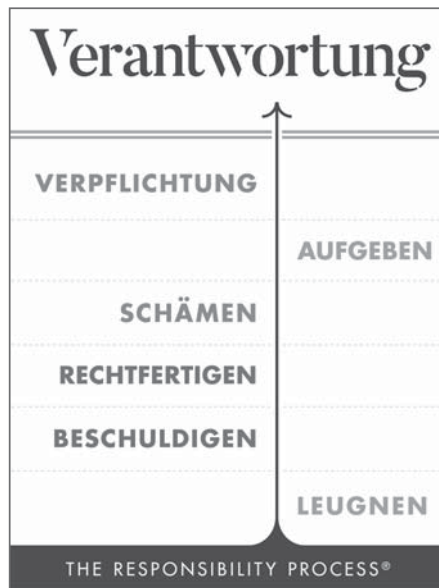
Wenn ja, erkenne die potenzielle persönliche Führungsstärke an, die in der Reflexion deiner getroffenen Entscheidungen liegt und darin, welche anderen Entscheidungen du in Zukunft treffen könntest.

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 wiederer kennst, 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 aufgebrauchten 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

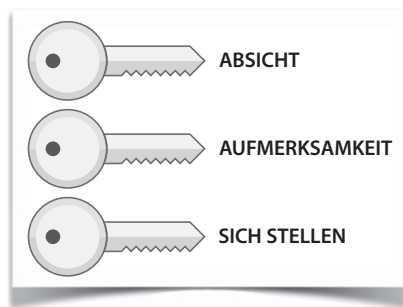
Du hast nach dem Lesen dieses Buches einen Eindruck davon, wie du deine Selbstführung durch Anwendung des Responsibility Process noch wirkungsvoller gestalten und dich immer häufiger frei, kraftvoll und voller Optionen fühlen kannst. Wie du schon ahnst oder bereits selbst erlebt hast, braucht es dafür 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 geliebte 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 könntest 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: