

The Responsibility Process

Wie wir Verantwortung und Ownership übernehmen – oder vermeiden

Scrum oder andere agile Methoden machen Probleme sichtbar. Der Responsibility Process® zeigt, wie wir mit Problemen umgehen. Der Responsibility Process beschreibt ein mentales Muster, welches wir durchlaufen, wenn wir mit Problemen konfrontiert werden und wie wir dabei Verantwortung übernehmen oder vermeiden. Die Art und Weise, wie wir durch den Responsibility Process steuern, entscheidet darüber, ob wir zu sinnvollen Ergebnissen kommen oder nur Zeit verschwenden.

Reinhard K. Sprenger schreibt: „Es gibt keine wichtigere betriebswirtschaftliche Gestaltungsaufgabe als die Wiedereinführung der Selbstverantwortung in die Unternehmen. Dies um so mehr, als es tendenziell immer weniger Führungskräfte und immer größere Führungsspannen geben wird“. [Spr15].

Was generell gilt, gilt in besonderem Maß für agile Unternehmen. In der Agilität werden Strukturen geschaffen, um besonders diejenigen Probleme, die zwischen Zuständigkeitsbereichen liegen, effektiv und effizient zu lösen. Dies geschieht durch flache Hierarchien, minimale Rollenbeschreibungen, die Ermöglichung direkter Kommunikation und durch iteratives Vorgehen.

In der Agilität werden Probleme früh sichtbar, Probleme in der Produktqualität, aber auch Probleme, die aus der Organisationsstruktur und persönlicher Kommunikation resultieren. Der Responsibility Process zeigt, wie wir auf Probleme

reagieren, und er zeigt Wege auf, um Probleme tatsächlich zu lösen. Es genügt nicht, Freiräume zu schaffen, man muss diese auch gestalten.

Selbstverantwortung und Rechenschaftspflicht

Verantwortung hat zwei unterschiedliche Bedeutungen: Zum einen bedeutet es, dass ich als Mitarbeiter meiner Führungskraft rechenschaftspflichtig bin für Aufgaben, die mir übertragen wurden oder die meiner Rollenbeschreibung entsprechen. Zum anderen ist damit ein inneres Gefühl von Ownership oder Selbstverantwortung gemeint. Wenn ich nicht weiß, worüber ich meiner Führungskraft *rechenschaftspflichtig* bin, übernehme ich die *Verantwortung* dafür, das rauszufinden (siehe **Abbildung 1**).

Hundert Prozent Verantwortung zu übernehmen, ist grundverschieden von „verantwortlich sein“. Der innere Zustand

von frei gewählter Selbstverantwortung ist geprägt von Kraft und Freiheit. Wenn wir in diesem Zustand sind, haben wir Wahlmöglichkeiten.

Der namhafte Psychiater und Neurologe Viktor Frankl schreibt: „Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.“ [Fra18]

Verantwortung zu übernehmen, heißt letztendlich, sich selbst zu führen. Ist es möglich, die Fähigkeit zur Übernahme von Selbstverantwortung bei sich und anderen zu fördern? Darauf gibt der Responsibility Process [Ave16] Antworten.

Der Responsibility Process

Der Responsibility Process (siehe **Abbildung 2**) beschreibt ein mentales Muster, das wir durchlaufen, wenn wir mit Problemen konfrontiert werden. Darum geht

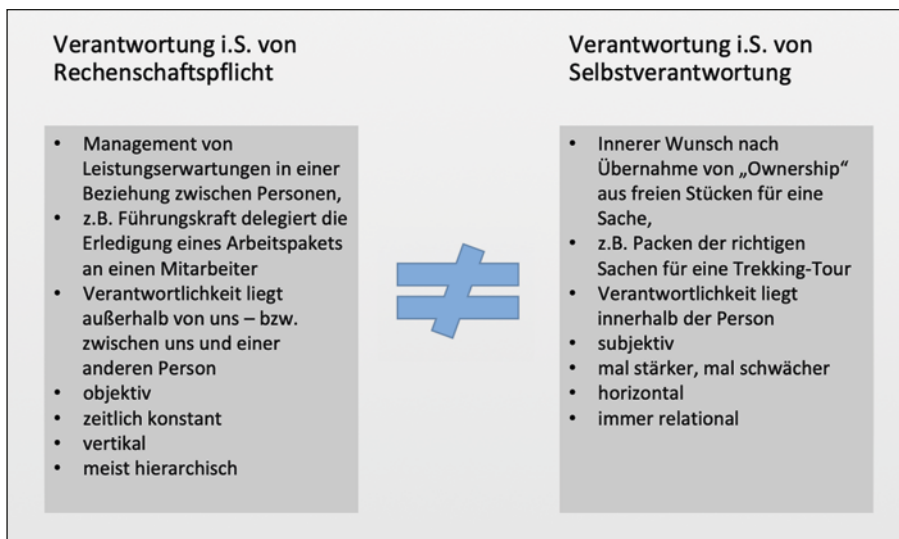


Abb. 1: Zwei Aspekte des Begriffs Verantwortung



Abb. 2: The Responsibility Process nach Christopher Avery

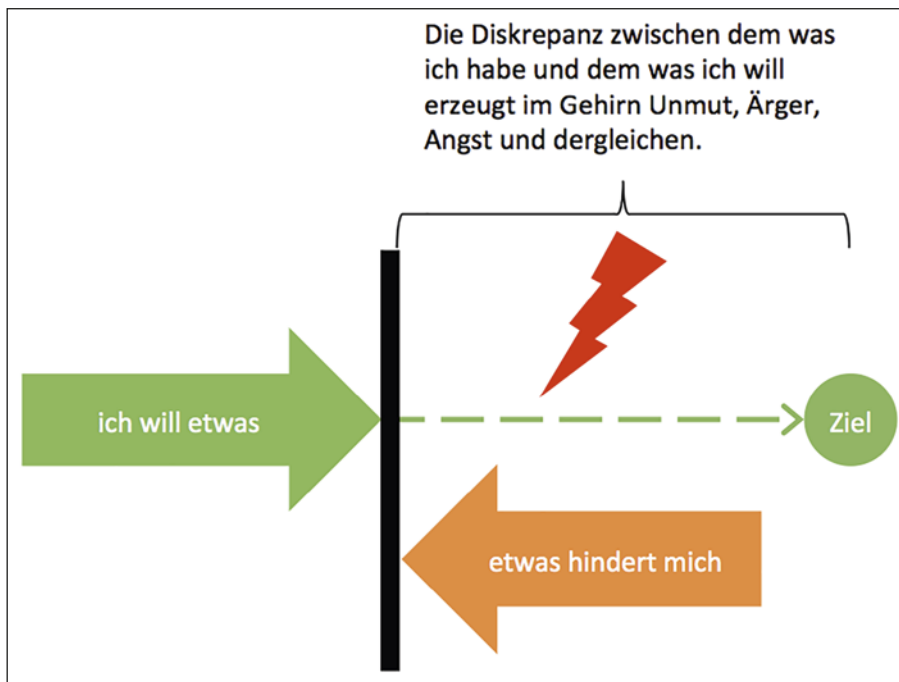


Abb. 3: Anatomie eines Problems

es immer bei Verantwortung: Irgendetwas läuft schief, etwas funktioniert nicht, die Umstände entsprechen nicht unseren Vorstellungen. Solange alles glattgeht, fragt keiner nach Verantwortung.

Wenn ein Problem auftritt, suchen wir oft nach Schuldigen oder machen die Umstände dafür verantwortlich. Wir plagen uns mit Selbstvorwürfen über unser eigenes Versagen und verpflichten uns zu Dingen, die wir eigentlich nicht tun wollen. Und manchmal nehmen wir auch eine konstruktive Haltung ein. Wir gestalten die Situation, übernehmen Ownership und befreien uns von unseren Bedenken und Befürchtungen.

Ein Problem entsteht immer dann, wenn man sich auf ein Ziel zubewegt, man etwas haben möchte – und plötzlich stoppt einen etwas und hindert einen daran, das zu erreichen, was man will (siehe Abbildung 3). Etwa wenn eine Straße gesperrt ist und man eine Umleitung fahren muss. Oder man will einen Vortrag halten, traut sich aber nicht. Ein Problem ist ein interner Konflikt, der aus der Diskrepanz resultiert zwischen dem, was wir wollen, und dem, was wir haben. Und das erzeugt in uns Unmut, Verwirrung, Ärger, Wut oder Angst, bringt uns aus der Fassung.

Immer wenn wir mit einem Problem konfrontiert werden, läuft automatisch ein mentales Muster ab, das uns dabei hilft, mit unserem Ärger, unserem Frust oder unserer Wut erstmal fertig zu werden.

Wir nennen dieses Muster *Bewältigungsstrategie*, da es – wie wir später sehen werden – uns zwar kurzfristig Erleichterung verschafft, jedoch kein Lernen, keine kreativen Lösungen und kein persönliches Wachstum ermöglicht. Entsprechend nennen wir die Zustände „unter der Linie“ (siehe Abbildung 2) *Bewältigungszustände*.

Im Folgenden wird illustriert, wie das mentale Muster abläuft, wobei wir hier nicht auf alle Zustände im Responsibility Process eingehen.

Beschuldigen

Auch wenn wir es häufig nicht aussprechen, unser erster Gedanke, wenn etwas schief läuft, ist immer etwas wie „der da ist schuld“.

Kurt ist Projektleiter in einem mittelständischen Softwareunternehmen. Es ist Freitagnachmittag und Kurt freut sich auf das wohlverdiente Wochenende ... nur noch ein paar Abschlussarbeiten, als aufgebracht Sabine, seine Chefin, in sein Büro kommt, ob er denn nicht, wie vereinbart, gestern das Angebot für die Ausschreibung eingereicht habe? Die Frist ist abgelaufen und sie habe gesehen, dass noch nichts rausgegangen ist. Autsch, verdammt, so ein Sch ...! Hätte die nicht früher damit kommen können. Unverschämtheit, so kurz vor dem Wochenende, was bildet die sich ein ... Und überhaupt, der Tonfall! Das Ganze war von ihr eh völlig falsch geplant ... und so weiter.

Der Zustand *Beschuldigen*¹ – wie auch jeder andere Zustand „unter der Linie“ (vgl. Abbildung 2) – gleicht einer logischen Box, in der es einen klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gibt. Es gibt ein Problem, also muss es einen Schuldigen geben. Basta! Und dieser Schuldige ist für die Lösung unseres Problems zuständig. Das Tragische daran ist, dass wir unsere Lösungskompetenz nach außen abgeben, dass wir uns zum Opfer machen. Das Gute daran ist, es ist nur ein mentaler Zustand, und wir können diesen Zustand auch ändern – nur denken wir innerhalb der logischen Box nicht daran.

An dieser Stelle tritt häufig ein Missverständnis auf. In fast jedem Workshop wird mir die Frage gestellt: „Und was ist, wenn jemand *wirklich* daran schuld ist?“ Zum Beispiel bei einem Verkehrsunfall, wo ein anderer die Vorfahrt missachtet hat und im rechtlichen Sinne eindeutig daran Schuld trägt. Beim *mentalen* Zustand *Beschuldigen* geht es um die innere Opferhaltung. Man kann jedoch durchaus Selbstverantwortung übernehmen und zum Beispiel einen Rechtsstreit mit dem Schadenverursacher führen, ohne sich selbst als Opfer zu sehen.

Rechtfertigen

Wenn wir aus *Beschuldigen* herauskommen, entweder, weil wir keinen Schuldigen finden oder weil wir das nicht mehr wollen, kommt unser Gehirn mit der nächsten Lösungsmöglichkeit um die Ecke: „Wenn es keinen Schuldigen gibt, dann sind's die Umstände.“ Wir sind dann im Zustand *Rechtfertigen*. Dies ist eine wirklich erstaunliche Fähigkeit unseres Gehirns, das uns, sobald eine Lösungsmöglichkeit versagt, sofort mit der nächsten versorgt, um mit unserem Problem fertig zu werden. Im Zustand *Rechtfertigen* erzählen wir uns selbst wunderbare Geschichten, warum alles Mögliche andere die Ursache für unser Problem ist.

Kurt kommt zur Einsicht, dass er nicht Sabine die Schuld daran in die Schuhe schieben kann. Doch ist es bei dem Arbeitsdruck, den man hat, nicht verständlich, dass einem auch mal Fehler passieren? Das liegt doch auch an unserer Organisationsstruktur. Da muss extra jemand dafür eingestellt werden. Solche wichtigen Aufgaben kann man nicht nebenher erledigen. Ich kann mich doch nicht um alles kümmern!

Rechtfertigen fühlt sich oberflächlich gut an, zumal uns das Verständnis unserer Mitmenschen und Kollegen so gut wie sicher ist. Oje, das verstehe ich, bei dem

¹) Die mentalen Zustände im Responsibility Process sind kursiv geschrieben, um sie besser von der Alltagssprache hervorzuheben.

Leistungsdruck heutzutage. Das wäre anderen auch passiert.

Schämen

Wenn wir uns diese Geschichten selbst nicht mehr glauben oder nicht mehr glauben wollen, finden wir uns im mentalen Zustand *Schämen* wieder. In *Beschuldigen* und *Rechtfertigen* sehen wir die Ursache außerhalb von uns. Diese Möglichkeiten sind nun ausgeschöpft, also muss die Ursache in uns liegen. Verdammt, ich bin der Idiot! In *Schämen* sehen wir uns sowohl auf der Ursache- als auch auf der Wirkungsseite. Aber nicht in einer gesunden und zielführenden Art und Weise. Wir sehen uns als Ursache des Problems und können nichts daran ändern, weil wir eben so sind, wie wir sind.

Dies wird schließlich auch Kurt klar, dass er es war, der das verbockt hat. Seine inneren Dialoge könnten etwa so aussehen: Wie konnte ich nur diesen wichtigen Termin übersehen? Zeit hätte ich ja gehabt, hätte mich halt nicht so sehr mit der neuen Java-Version beschäftigen brauchen. Ist eh nicht mein Job, ich werde nie ein guter Projektleiter. Aber ich musste mich ja für den Job bewerben. Ich sollte wieder entwickeln, oder am besten gleich nur noch was machen, wo man nichts denken muss. Dokumentation oder so ... Ja, das wäre das Richtige für Versager wie mich. Jeder kennt diese inneren Selbstgespräche. In *Schämen* stellen wir uns die Frage, was mit uns nicht stimmt. Und unser Gehirn liefert brav eine ganze Liste von Antworten. Glückwunsch, das Gehirn funktioniert perfekt!

Das Grundprinzip in *Schämen* lautet, dass wir nicht das haben, was wir brauchen an Voraussetzungen, Fähigkeiten oder Charaktereigenschaften. Dazu kommt häufig, dass wir denken, wir verdienen es, dieses Problem zu haben, weil wir dieses oder jenes getan oder unterlassen haben. Wir fühlen uns nicht nur schlecht, weil und etwas fehlt, sondern auch noch schuldig und denken, es geschehe uns gerade recht, uns so schlecht zu fühlen.

Tückisch ist, dass *Schämen* häufig mit der Übernahme von Verantwortung wechselt wird. Doch *Schämen* ist kein kraftvoller Zustand, der uns hilft, Lösungen zu finden. Im Gegenteil, er bringt uns immer weiter weg davon. Das ist nicht die Art von Verantwortung, die wir meinen, wenn wir von *Verantwortung* sprechen.

Verpflichtung

Kurt nimmt im nächsten Meeting die Schuld auf sich. Vor versammelter Mannschaft erklärt er, dass er es verbockt habe und die ganze „Verantwortung“ für den

Üben Sie Ihre Aufmerksamkeit und werden sich Ihrer mentalen Zustände immer mehr bewusst. Wenn Sie feststellen, dass Sie sich „unter der Linie“ aufhalten, denken Sie daran, dass das nur menschlich und natürlich ist. Verzeihen Sie sich!

Hier ein paar kraftvolle Fragen, die Ihnen helfen, aus Zuständen „unter der Linie“ in *Verantwortung* zu kommen:

Beschuldigen:

- Bin ich gerade dabei, jemandem die Schuld für meine Situation in meinem Leben, meiner Arbeit oder meinen Beziehungen, zu geben?
- Wie hält mich das davon ab, neue kraftvolle Entscheidungen zu treffen und mich von dem Problem zu befreien?
- Wie viel Zeit und Energie stecke ich ins Beschuldigen?

Rechtfertigen:

Achten Sie auf Sprachmuster wie „ich kann nicht“, „es ist nicht möglich“ usw. Wenn Sie sich (innerlich) einen Satz sagen hören wie „Ich kann doch das nicht meinem Chef sagen“, dann fragen Sie sich:

- Was hindert mich?
- Was wären die Konsequenzen?
- Kann ich nicht oder will ich nicht?

Werden Sie sich bewusst, dass Sie Wahlmöglichkeiten haben. Jede Wahl ist mit Auswirkungen oder Kosten verbunden. Wenn Sie sagen „ich kann nicht“, heißt das oft, „ich will das nicht, weil es mich zu viel kostet.“ Damit bringen Sie die Entscheidung zurück in Ihren Verantwortungsbereich.

Schämen:

Statt sich mit Selbstvorwürfen zu überziehen, sind folgende Fragen sinnvoller:

- Wie lange verdiene ich es noch, mich dafür fertigzumachen, dass ich ein Mensch bin? oder
- Wie lange will ich mich noch in *Schämen* aufhalten?

Verpflichtung:

Auch hier treten häufig bestimmte Sprachmuster auf. Achten Sie auf Worte oder Gedanken wie „ich muss“, „ich sollte“, „es ist notwendig“, „man darf nicht“ usw. Fragen Sie sich:

- Was würde denn passieren, wenn nicht?
- Was sind die Konsequenzen?
- Empfinde ich das, was ich tue, als Bürde oder Last?

Kasten 1: Verantwortung üben

entgangenen Auftrag übernehme. Er werde jetzt extrahart arbeiten, um den nächsten Auftrag ganz sicher an Land zu ziehen. Das mentale Muster befördert ihn in *Verpflichtung*.

Kurt erlegt sich das selbst auf, empfindet es aber als Bürde und will es nicht, weil es Auswirkungen auf sein Leben und sein Umfeld hat. Er hat weniger Zeit für Partner, Kinder und Freunde. Möglicherweise setzt er Beziehungen zu Kollegen aufs Spiel, um sein Ziel zu erreichen. Am Ende ruiniert er gar seine Gesundheit. Doch auch wenn es nicht so weit kommt, ist zweifelhaft, ob er Erfolg haben wird.

Und doch wird gerade das in unserer Gesellschaft als verantwortliches Handeln gesehen: etwas zu tun, was man nicht tun will. Es entspricht unserem Sprachgebrauch und wohl auch sehr vielen Unternehmenskulturen. Wenn wir von

Verpflichtung als Bewältigungszustand sprechen, meinen wir nicht, dass man keine Verpflichtungen eingehen soll oder kein Versprechen erfüllen beziehungsweise kein Commitment einhalten. *Verpflichtung* ist der mentale Zustand, in dem wir unser Tun oder unsere Aufgaben als Bürde oder Last empfinden. Wo das Gefühl „ich muss, will aber nicht“ vorherrscht, wo wir denken, keine Wahl zu haben. Unsere Performance geht runter, wenn wir aus diesem mentalen Zustand heraus handeln.

In *Verpflichtung* blenden wir einen Teil unserer Realität einfach aus, nämlich den, dass wir immer Wahlmöglichkeiten haben. Jede Wahlmöglichkeit ist mit „Kosten“ verbunden, und das, was wir als Muss empfinden, ist schlichtweg unsere Wahl für die Option mit den vermeintlich geringsten Kosten.

Verantwortung

Erst wenn wir es ablehnen, in einem der Zustände „unter der Linie“ gefangen zu sein, erst dann beginnen wir wirklich, in einen mentalen Zustand zu gelangen, der uns die Vorstellung von Wahlmöglichkeiten, von Freiheit, von Stärke eröffnet. *Verantwortung* ist ebenfalls ein mentaler Zustand, der uns allen zur Verfügung steht. Immer wenn wir Probleme haben, Ängste, Frustrationen, klein oder groß, tendieren wir dazu, ans untere Ende des Responsibility Process zu gehen, und wir bleiben im unteren Ende stecken, bis wir herausfinden, wie wir uns hochziehen. Weiterentwicklung und Wachstum finden hier nicht statt.

Doch wir alle haben die Freiheit, unsere Reaktion zu wählen, hier sei noch einmal an die Aussage von Viktor Frankl erinnert. In *Verantwortung* haben wir Zugang zu unserem ganzen komplexen Denkvermögen, und unsere Denkprozesse stecken nicht in einer stupiden, vereinfachenden Logik fest.

Wie kommt man in Verantwortung?

Die Fähigkeit, Selbstverantwortung zu übernehmen, ist keine Charaktereigenschaft. Der Responsibility Process beschreibt ein mentales Muster, das bei allen Menschen vorhersagbar abläuft. *Verantwortung* ist kein Ort, sondern tägliche Übung. Die drei Schlüssel zur Verantwortung bilden die Leitlinien dazu.

Absicht

Der erste *Schlüssel zu Verantwortung ist Absicht*, das heißt die Intention, aus einer geistigen Haltung der Selbstverantwortung zu handeln, wenn Dinge schief laufen. In allen anderen Zuständen beschäftigen wir uns mit der Bewältigung unserer Angst usw., statt mit der Lösung von Problemen. In *Verantwortung* besitzen wir das Problem und lösen es. *Absicht* ist der erste Schlüssel, denn wenn man keine klare Absicht hat, aus diesem mentalen Zustand zu handeln, sind die anderen beiden Schlüssel sinnlos.

Aufmerksamkeit

Der zweite *Schlüssel zu Verantwortung ist Aufmerksamkeit*, das heißt das Bewusstsein, in welchem mentalen Zustand man sich befindet und wie man mit sich selbst umgeht. Hier ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass der erste Schlüssel *Absicht* nicht dazu auffordert, immer in *Verantwortung* zu sein. Die Bewältigungszustände „unter der Linie“ sind natürlich und es ist nur menschlich, in so einem Zustand

zu sein. *Aufmerksamkeit* befähigt einen dazu, den eigenen mentalen Zustand zu erkennen, wenn man aus der Fassung, besorgt oder frustriert ist, sodass man eine bewusste Wahl treffen kann, wie man sich verhält und mit sich selbst umgeht (siehe **Kasten 1**).

Sich Stellen

Der dritte Schlüssel ist *Sich Stellen*, das heißt, sich dem wirklichen Problem, der eigenen Frustration und Angst zu stellen. *Sich Stellen* bedeutet, sich selbst zu begegnen und nach innen zu schauen. Denn man selbst ist es, der alle diese mentalen Zustände hervorbringt. Um sich von einem Problem zu befreien, muss man dem internen Konflikt zwischen dem, was man will, und dem, was man hat, ins Auge sehen. Ist das einmal geschehen, kann man entdecken, wie man es löst, und man wird dieses spezielle Problem nicht mehr haben.

In *Verantwortung* stellt sich Kurt seinen Ängsten, dass er den Erwartungen seiner Chefin und seiner Kollegen gegebenenfalls nicht gerecht wird. Dass seine Karriere in dieser Firma zu Ende ist, ihm vielleicht sogar gekündigt ist. Er betrachtet seine Situation und fragt sich, was daran wahr ist, was nur Einbildung. Er hat Zugang zu allen seinen Ressourcen und steht in Kontakt mit dem, was ihm wirklich wichtig ist. Aktuell will er weiter in seiner Firma arbeiten, da viele Dinge auch richtig gut laufen, dabei will er jedoch seine Familie und Gesundheit nicht vernachlässigen.

Er steht zu seinem Fehler, dass ein möglicher Auftrag verloren wurde. Statt aber die Schuld bei anderen oder bei sich selbst zu suchen, ist er jetzt konstruktiv unterwegs und hat Ideen, wie der Angebots-

prozess zukünftig besser gestaltet werden kann, sodass der Ablauf nicht so sehr an einzelnen Personen hängt.

Erwisch-Dich-Früher-Spiel

Verantwortung ist ein wirklich kraftvoller Zustand. Der Responsibility Process zeigt gangbare Wege auf, wie man da hinkommt. Jeder, der es will, kann dies auch erreichen. Bereits die Kenntnis der hier genannten Zustände steigert die innere Wahrnehmung. Und das hilft oft schon, um einen Schritt zurückzugehen und sich in einem der Bewältigungszustände zu ertappen. Für alle, die es selbst bei sich ausprobieren wollen, bietet sich das „Erwisch-Dich-Früher-Spiel“ (siehe **Abbildung 4**) an.

Eine spezielle Spielweise geht wie folgt: Nehmen Sie sich für einen oder mehrere Tage einen bestimmten Zustand vor, zum Beispiel *Beschuldigen*. Legen Sie eine Karteikarte an, die Sie immer griffbereit haben (auf dem Smartphone geht das natürlich auch). Geben Sie der Karte die Überschrift „Beschuldigen“ und legen Sie darunter zwei Spalten mit den Überschriften „Erwischt“ und „Es kam durch“ an. Machen Sie in der „Erwischt“-Spalte einen Strich, wenn Sie gleich bemerken, dass Sie in *Beschuldigen* sind und daraus freikommen. Machen Sie in der anderen Spalte einen Strich, wenn Sie bemerken, dass Sie sich schon eine Zeit lang in *Beschuldigen* aufhalten. Jeder Strich bei „Erwischt“ zählt 10 Punkte, jeder Strich bei „Es kam durch“ 1 Punkt. Warum? Für Ihre Aufmerksamkeit, dass Sie es überhaupt bemerkt haben. Werten Sie Ihr Tagesergebnis aus, indem Sie die Punktzahlen beider Spalten addieren.

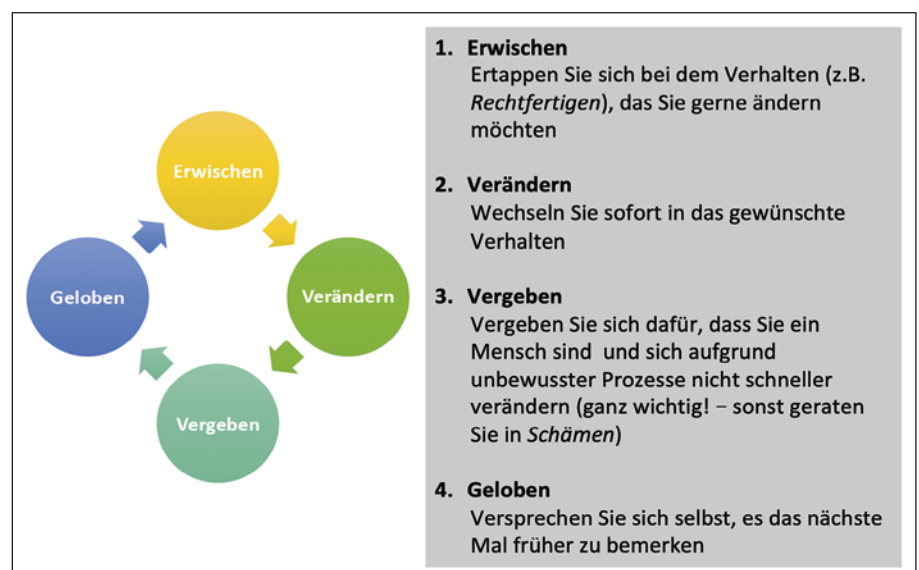


Abb. 4: Das Erwisch-Dich-Früher-Spiel

Hinweis

Der Responsibility Process ist ausschließlich für die eigene Anwendung gedacht. Schon nach kurzer Beschäftigung mit dem Responsibility Process bemerkt man sehr

schnell bei anderen, in welchem Zustand sie sind. Bei sich selbst ist das 1000-mal schwerer. Andere ungefragt auf einen Zustand hinzuweisen, führt in der Regel nicht zu einer Lösung, sondern zu neuen Problemen. ||

Literatur & Links

[Ave16] Ch. Avery, The Responsibility Process, Partnerwerks Inc., 2016 (deutsche Ausgabe dpunkt.verlag, 2019)

[Fra18] V. E. Frankl, ... trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager, Penguin Verlag, 2018

[Spr15] R. K. Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation (German Edition), Campus Verlag, 2015

Der Autor



Dr. Karl Kollischan

(karl.kollischan@mindandmethods.com)
ist selbstständiger Trainer und Agile Coach. Er arbeitet seit über einem Jahr mit Christopher Avery zusammen und ist zertifizierter Trainer für den „Responsibility Process Leading & Coaching Workshop“ und „Navigating The Responsibility Process“.