

## Verantwortung

*Verantwortung beginnt selten dort, wo sie eingefordert wird. Sie beginnt dort, wo jemand merkt, dass Wirkung entsteht, ganz ohne Absicht.*

Viele verstehen Verantwortung als etwas, das man übernimmt, wenn man zuständig ist. Wenn man beauftragt wurde, wenn man eine Rolle innehat, wenn man formal entscheidet. Das ist nicht falsch. Es greift allerdings zu kurz. Denn Wirkung hält sich nicht an Zuständigkeiten.

Wer spricht, wirkt. Wer entscheidet, wirkt. Wer schweigt, wirkt ebenfalls.

Verantwortung entsteht nicht aus Macht, sondern aus Zusammenhang. Aus der Einsicht, dass eigenes Handeln nicht bei einem selbst endet. Dass Worte, Haltungen und Entscheidungen Spuren hinterlassen. Oft dort, wo man sie nicht erwartet hat.

Gerade in komplexen Systemen wird Verantwortung gern weitergereicht. An Prozesse, an Regeln, an Strukturen. Man verweist auf Abläufe, auf Zuständigkeiten, auf Sachzwänge. Das schafft Entlastung. Es ist oft notwendig. Es ersetzt die Verantwortung jedoch nicht. Es verschiebt sie nur. Denn Systeme handeln nicht. Menschen handeln in Systemen.

Auffällig wird Verantwortung meist erst dort, wo sie fehlt. Wenn Entscheidungen zwar korrekt getroffen wurden, aber niemand mehr sagen kann, warum sie sich trotzdem falsch anfühlen. Wenn alles regelkonform war und dennoch etwas beschädigt wurde, das sich nicht beziffern lässt.

Verantwortung heißt in diesem Sinne nicht, alles vorherzusehen. Sie heißt auch nicht, für alles einzustehen. Sie bedeutet, die eigene Wirkung mitzudenken, bevor sie eingefordert wird. Nicht aus Pflichtgefühl, sondern aus Übersicht.

Das erfordert Maß und Urteilsvermögen. Denn nicht jede mögliche Entscheidung ist auch eine verantwortliche. Nicht jede richtige Entscheidung ist zu jedem Zeitpunkt richtig.

Vielleicht ist Verantwortung deshalb so unbequem, weil sie sich nicht delegieren lässt. Man kann sie nicht vollständig an Rollen, Regeln oder Systeme abgeben. Sie bleibt gebunden an Personen. An Wahrnehmung. An die Bereitschaft, Wirkung nicht erst dann ernst zu nehmen, wenn sie sichtbar geworden ist. Verantwortung zeigt sich nicht im perfekten Handeln. Sie zeigt sich darin, die eigene Wirkung ernst zu nehmen, bevor sie anderen zugemutet wird.