

Christopher Avery

AUS DEM ENGLISCHEN ÜBERSETZT VON SANDRA SIEROUX,  
NADINE WOLF UND HENNING WOLF

# THE RESPONSIBILITY PROCESS

WIE DU DICH SELBST UND ANDERE  
WIRKUNGSVOLL FÜHRST UND COACHST

2.,

erweiterte Auflage  
der deutschen  
Ausgabe



dpunkt.verlag



**Christopher Avery** unterstützt Menschen, ihre angeborene Führungsfähigkeit mit dem Responsibility Process zu aktivieren. Es ist der weltweit erste anwendbare Ansatz, um persönliche Verantwortung zu verstehen, anzuwenden und zu lehren. Christopher berät, spricht und schreibt über Verantwortung in der Führung, in der Teamarbeit und in Veränderungsprozessen. Er ist der Autor von »Teamwork Is an Individual Skill: Getting Your Work Done when Sharing Responsibility« und bietet mit Responsibility Immersion™ und Responsibility Mastery™ ein beliebtes E-Learning-Programm für Führungskräfte und Coaches weltweit an.

Erfahre mehr auf [Responsibility.com](https://responsibility.com).

## Die Übersetzer



**Sandra Sieroux** ist seit 2010 als agile Beraterin tätig. Ende der 90er hat sie während ihres Mathematikstudiums Agilität für sich entdeckt. Seither hat sie begeistert in zahlreichen kleinen und großen Projekten agile Entwicklungspraktiken und -werte gelebt und weitergetragen. Heute liegt dabei ihr Hauptaugenmerk auf Leadership- und Persönlichkeitsentwicklung.



**Nadine Wolf** hat 2011 über ihre Backoffice-Tätigkeit bei einer Unternehmensberatung Agilität kennengelernt und aufgrund ihrer Begeisterung für das agile und systemische Vorgehen selbst den Weg der Beraterin eingeschlagen. Seit 2020 konzentriert sie sich ganz auf ihre Arbeit als Selbstführungs-Expertin für [selbstfuehren.de](https://selbstfuehren.de).



**Henning Wolf** hat seine erste Firma mit 15 gegründet und ist Diplom-Informatiker. Nach Tätigkeiten als Entwickler, Projektleiter und Scrum Master war er lange Geschäftsführer einer agilen Unternehmensberatung und war dort zuletzt vorwiegend als Trainer für Scrum und Agile Leadership tätig. Seit 2023 widmet er sich ganz seiner Arbeit als Coach und Trainer bei [selbstfuehren.de](https://selbstfuehren.de).

## Copyright und Urheberrechte:

Die durch die dpunkt.verlag GmbH vertriebenen digitalen Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten. Es werden keine Urheber-, Nutzungs- und sonstigen Schutzrechte an den Inhalten auf den Nutzer übertragen. Der Nutzer ist nur berechtigt, den abgerufenen Inhalt zu eigenen Zwecken zu nutzen. Er ist nicht berechtigt, den Inhalt im Internet, in Intranets, in Extranets oder sonst wie Dritten zur Verwertung zur Verfügung zu stellen. Eine öffentliche Wiedergabe oder sonstige Weiterveröffentlichung und eine gewerbliche Vervielfältigung der Inhalte wird ausdrücklich ausgeschlossen. Der Nutzer darf Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

**Christopher Avery**

# **The Responsibility Process**

**Wie du dich selbst und andere wirkungsvoll  
führst und coachst**

2., überarbeitete und erweiterte Auflage der deutschen Ausgabe

Aus dem Englischen übersetzt von  
Sandra Sieroux, Nadine Wolf und Henning Wolf



**dpunkt.verlag**

Christopher Avery · [ca@christopheravery.com](mailto:ca@christopheravery.com)

Übersetzung: Sandra Sieroux · [sandra.sieroux@it-agile.de](mailto:sandra.sieroux@it-agile.de)  
Nadine Wolf · [nadine.wolf@selbstfuehren.de](mailto:nadine.wolf@selbstfuehren.de)  
Henning Wolf · [henning.wolf@selbstfuehren.de](mailto:henning.wolf@selbstfuehren.de)

Lektorat: Christa Preisendanz

Lektoratsassistentz: Julia Griebel

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Layout & Satz: Birgit Bäuerlein

Herstellung: Stefanie Weidner, Frank Heidt

Umschlaggestaltung: Eva Hepper, Silke Braun

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-98889-003-0

PDF 978-3-98890-133-0

ePub 978-3-98890-134-7

2., überarbeitete und erweiterte Auflage der deutschen Ausgabe

Copyright der deutschen Ausgabe © 2024 dpunkt.verlag GmbH

Wiebinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Copyright © 2016 by Partnerwerks, Inc.

Title of the English original: The Responsibility Process:

Unlocking Your Natural Ability to Live and Lead with Power

ISBN 978-0997747201

Translation Copyright © 2019, 2024 by dpunkt.verlag. All rights reserved.

*Schreiben Sie uns:*

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen:

[hallo@dpunkt.de](mailto:hallo@dpunkt.de).

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer:innen können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

*Dieses Buch gibt einen tiefen Einblick,  
wie Verantwortung in uns funktioniert –  
diese außergewöhnlichen Erkenntnisse gäbe es ohne Bill McCarley  
nicht. Daher widme ich dieses Buch Bill, meinem Lehrer und Freund.*



# Vorwort zur zweiten Auflage der deutschen Ausgabe

Wir haben Christopher Avery und *The Responsibility Process*<sup>TM</sup> im Oktober 2016 auf dem Global Scrum Gathering der Scrum Alliance in München kennengelernt und waren begeistert. Das Modell ist schnell nachzuvollziehen, und wir hatten sofort den Eindruck, dass viel für uns drinsteckt. Unsere damalige Kollegin Sandra Sieroux hatte auch schon davon gehört, sodass wir direkt eine weitere Gesprächspartnerin zum Austausch hatten. Das amerikanische Original dieses Buches haben wir verschlungen und es hat uns an unterschiedlichen Stellen mit unserem bisherigen Umgang mit Verantwortung konfrontiert. Geblieben bzw. noch verstärkt hat sich unsere Absicht, möglichst viel aus dem mentalen Zustand VERANTWORTUNG heraus handeln zu wollen.

Wir haben die in diesem Buch vorgestellten Konzepte (und noch weitere) im Rahmen von *Responsibility Mastery*<sup>TM</sup> (damals noch *The Leadership Gift*<sup>TM</sup>), einem Online-Coaching-Programm mit Christopher Avery, vertieft und schnell den Wunsch verspürt, für die noch intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema unsere Muttersprache zu benutzen und dabei die Begrifflichkeiten rund um den Responsibility Process zu prägen. So ist 2018 die erste Auflage dieses Buches entstanden.

Als sich nun die Möglichkeit einer zweiten Auflage der deutschen Ausgabe ergab, wollten wir diese gern für eine sprachliche Überarbeitung nutzen. Denn in den letzten sechs Jahren ist uns dieses Material noch weiter ans Herz gewachsen. Wir sind immer noch Mitglieder in Christophers Programm, haben uns inzwischen beide vom *Responsibility Practitioner* über den *Responsibility Coach* zum *Responsibility Mentor* fortgebildet und haben das Thema Selbstführung zu unserem beruflichen Mittelpunkt gemacht. Das bedeutet, wir haben den Responsibility Process in den letzten Jahren mehrere Hundert Male

erklärt und zusätzlich in unserem bisher fünfzehn Mal durchgeführten *Intensivkurs Responsibility* vertiefend vermittelt. Auf diese Weise haben wir heute ein noch tieferes Verständnis für das, was Christopher in seinem Buch weitergeben wollte und wie es in der Vermittlung auf Deutsch funktioniert und ankommt.

Die signifikantesten Änderungen gegenüber der ersten Auflage dieser deutschen Ausgabe:

- Wir haben »Verantwortung übernehmen« größtenteils ersetzt durch »in die Verantwortung gehen«, weil der Begriff Verantwortung in »Hier muss endlich mal jemand Verantwortung übernehmen!« in den meisten Kontexten näher am mentalen Zustand VERPFLICHTUNG sowie an der Klärung von Verantwortlichkeiten liegt als am mentalen Zustand VERANTWORTUNG. Hier wollten wir eine weniger gebräuchliche Begrifflichkeit verwenden, um verständlicher zu machen, was mit *Responsibility* in *The Responsibility Process*<sup>TM</sup> gemeint ist.
- In der ersten Auflage des Buches haben wir »Responsibility Practice« meistens mit »Verantwortung üben« übersetzt. Das Verb »üben« trifft es aber aus heutiger Sicht nicht ganz. Natürlich ist Übung unerlässlich, wenn ich Fähigkeiten aktivieren und neu einsetzen möchte. Doch in diesem Kontext steckt dahinter vor allem eine dauerhafte Anwendung und das Entwickeln und Verankern einer lebenslangen Verantwortungsroutine, und genauso haben wir es nun auch genannt.

Ansonsten haben wir uns an vielen Stellen für gefälligere und treffendere Übersetzungen entschieden, einfach weil wir Christopher und das Material heute noch besser verstehen und die Nuancen klarer greifen können. Außerdem sind wir zum persönlicheren »Du« gewechselt, was für so ein persönliches Thema unseres Erachtens passender ist. Was uns zusätzlich wichtig war, ist eine geschlechterbewusstere Sprache. Wir wollen, dass immer mehr Menschen sich selbst zuerst führen, weil das zu mehr Klarheit, Verständnis, Exzellenz und Kraft in der Welt führt. Darum freut es uns, wenn sich nun noch mehr Menschen angesprochen fühlen. Wir bitten um Nachsicht, wenn das an der einen oder anderen Stelle noch etwas sperrig wirkt – uns erscheint das ein verkraftbarer Preis für ein sinnvolles Ziel. Und wenn das Thema in

dir Emotionen auslöst, ist erstens nichts verkehrt mit dir und zweitens hast du direkt das passende Buch in der Hand, um einen konstruktiven und wirkungsvollen Umgang damit zu finden.

Neben der sprachlichen Überarbeitung durften wir zwei Erweiterungen im Anhang beisteuern:

- Ein »Responsibility Journal« zu führen ist eine in der Responsibility-Community beliebte und auch von uns gelebte Verantwortungsroutine. Für diese tägliche schriftliche Reflexion gibt es kein festgelegtes Schema, du kannst das gestalten, wie du willst und wie es dir nützt. Wir wissen aber aus eigener Erfahrung, dass konkrete Ideen den Einstieg erleichtern und beim Dranbleiben unterstützen, deshalb haben wir dir einige Aspekte zusammengestellt, die zu Beginn Orientierung geben und deine Journaling-Routine lebendig und absichtsvoll halten.
- Der Knackpunkt bei jedem Modell ist das Überführen der Theorie in die Praxis. Nur weil ich verstanden habe, wie die drei Schlüssel zur Verantwortung aussehen, kann ich sie nicht automatisch sofort auf effektive Weise benutzen. Wir haben in den letzten Jahren gelernt, dass beispielhafte Geschichten den Menschen als Unterstützung dienen, sich der eigenen Anwendung anzunähern. Christopher liefert in diesem Buch schon eine Vielzahl praktischer Anwendungen. Wir haben diese um drei Anwendungsfälle aus unserer Praxis im Anhang ergänzt. Dabei hat uns geholfen, dass wir in unserem Podcast »Zwischen Reiz und Reaktion« seit zwei Jahren jeden Monat wieder einen Anwendungsfall präsentieren, um das Benutzen des Materials zu veranschaulichen.

Wir danken Christopher Avery, Bill McCarley, der Responsibility-Community und unseren Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern, dass sie uns ermöglichen, uns so eingehend mit dem Thema Selbstführung mittels des Responsibility Process auseinanderzusetzen und immer weiter zu lernen und zu wachsen.

Weiter möchten wir uns sehr herzlich bei Sandra Sieroux bedanken für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit bei der Übersetzung des amerikanischen Originals dieses Buches, die der Ausgangspunkt für die hier vorliegende Überarbeitung und Erweiterung war.

Unser Dank gilt auch dem dpunkt.verlag, der uns das Vertrauen für diese zweite Auflage geschenkt hat, und insbesondere unserer Lektorin Christa Preisendanz, die mit ihrer Erfahrung und Perspektive eine so wertvolle Austauschpartnerin ist.

Auf ein Leben voller Kraft, Freiheit und Optionen!

*Nadine Wolf · Henning Wolf*  
Geesthacht, im April 2024

---

# Geleitwort

Christopher Avery untersucht die mentalen Prozesse und Strategien rund um persönliche Verantwortung sorgfältiger als jeder andere. Das macht dieses Buch so einzigartig.

Andere Bücher zu Verantwortung und Führung konzentrieren sich auf das Richtunggeben. Sie erzählen uns, dass eine verantwortliche Führungskraft sich auf das konstruktive Einbinden von Mitarbeitenden oder die Heilung des Planeten konzentrieren sollte. Dieses Buch ist anders. Statt dafür einzutreten, *wofür* eine Führungskraft verantwortlich sein sollte, verrät es, *wie* persönliche Verantwortung normalerweise in unserem Gehirn funktioniert – wie wir Verantwortung übernehmen oder vermeiden und was wir tun können, um effektiver zu sein und erfüllter zu leben. Persönliche Verantwortung ist die Basis für Leadership. Jeder, der Verantwortung für seine Welt übernehmen möchte, wird sehr neugierig sein auf die lebensbejahenden Informationen, die dieses Buch bietet.

Ich habe Christopher erst kürzlich kennengelernt, freue mich aber sehr, dieses Geleitwort zu schreiben, denn ich wünsche *The Responsibility Process* viel Erfolg. Ein Manager, der an einem Co-Active-Leadership-Workshop teilgenommen hat, stellte mir *The Responsibility Process* vor – das Modell, nach dem dieses Buch benannt ist. (Zum Kontext: Bei Co-Active Leadership definieren wir Leader als diejenigen, die verantwortlich sind für ihre Welt. Wir schauen auf das *Sein* und das *Tun* bezüglich Verantwortung. Sein ist die Fähigkeit, zu reagieren. Tun ist der kreative Akt. Als Leader schaffe ich mir also mein Universum und bin verantwortlich für das, was ich schaffe.) Christopher war der Mentor dieses Managers und half ihm, Verantwortung zu praktizieren – etwas, was auch du lernen wirst, wenn du dieses Buch liest. Er war so begeistert von Christophers Arbeit und bringt ihm so viel Respekt entgegen, dass er es als

seine Verantwortung ansah, sicherzustellen, dass auch ich The Responsibility Process kennenlerne. Ich bin froh, dass er das getan hat.

Als einer der Großväter der Bewegung rund um Leadership-Coaching und als Co-Autor von *Co-Active Coaching* [Kimsey-House et al. 2011] und *Co-Active Leadership* [Kimsey-House & Kimsey-House 2015] hat es mich umgehauen, wie perfekt die Inhalte aus Christophers Buch zu unseren Inhalten von Co-Active Leadership passen. Wir setzen beide Leadership mit Verantwortung gleich. Und wir definieren beide Verantwortung neu als den kreativen und ideenreichen Ort in unserem Gehirn, der für jeden verfügbar ist – wenn wir uns entscheiden, darauf zuzugreifen. Auf diesen Ort zuzugreifen bedeutet Leadership. Indem es die mentalen Prozesse und Strategien dafür offenlegt, verstärkt und definiert dieses Buch, was der Job jedes Leaders ist – was auf einen echten Leader wartet in der Welt.

Was kann das für dich bedeuten? Wenn ein Leader jemand ist, der dafür Verantwortung übernimmt, seine Welt zu erschaffen, bedeutet das, dass jeder von uns ein Leader sein kann. Das Wichtigste dabei ist, dass du für dich selbst Verantwortung übernimmst. Wenn du bereit bist, anzuerkennen, dass du – so wie wir alle – sowohl eine dunkle Seite (auf der wir Verantwortung vermeiden) als auch eine helle Seite hast (auf der wir Verantwortung übernehmen), dann wird dir dieses Buch zeigen, wie du Aufmerksamkeit und Wertschätzung für beide Seiten erlangst. Wenn du für das Verständnis deiner dunklen Seite Verantwortung übernimmst, wirst du als Mensch und als Leader vollständiger sein, und du wirst wissen, wie du dich zu deiner hellen Seite bewegen und diese erweitern kannst.

Christopher wendet selbst an, worüber er spricht, und mir gefällt es, wie sich das in diesem Buch zeigt. Christopher übernimmt Verantwortung für Verantwortung – und für das Aufdecken der dahinter liegenden Geheimnisse. Es ist völlig klar, dass Christopher es durch und durch verstehen will, damit er es dir und mir nahebringen kann, sodass wir es adaptieren, Verantwortung leben und sie mit anderen teilen.

Er hat eigene Forschung betrieben. Auf diesen Seiten wirst du erkennen, dass Christopher tiefen Respekt vor Klarheit hat. Er leistet einen großartigen Job, Unterscheidungen so vorzunehmen und eindrucksvolle Ideen so zu erklären, dass es für die Leserschaft leicht ist, ihm zu folgen.

Ich mag es auch, wie Christopher dich als Leserin oder Leser einbindet, indem er dich direkt anspricht. Er führt dich auf fesselnde Art und Weise durch den Stoff. Ich habe für mich selbst mein Modell als Ehemann, Leader, Coach, Geschäftsmann und Trainer hinterfragt.

Beim Lesen von *The Responsibility Process* habe ich einen gesunden Respekt davor entwickelt, wie leicht es mental und emotional ist, Verantwortung für sich und seine Welt zu vermeiden, und wie viel wir mit dieser mentalen Vermeidung bewältigen und interagieren. Mir gefällt wirklich gut, wie Christopher zwischen generell verantwortlichen Leuten (was die meisten von uns sind) und 100 % Verantwortung unterscheidet. Wenn du dieses Buch zu Ende gelesen hast, gehe ich davon aus, dass du großes Mitgefühl und Empathie für dich und andere empfindest, indem du dich und die anderen nicht als verantwortliche oder unverantwortliche Menschen betrachtest, sondern viel mehr als Menschen, die die Fähigkeit haben, ihre Welt auszusuchen oder sich dieser Wahl zu verweigern.

Wahrscheinlich wirst du die Einsichten und Lektionen aus diesem Buch sofort in deinem Leben anwenden. Ein solcher Fall sticht für mich heraus in Christophers Diskussion des Mangeldenkens. Er schreibt so klar, wie Verantwortung auf einer Linie mit Überfluss steht (in Kap. 7 im Abschnitt »Spiele ein größeres Spiel« ab S. 193). Als ich diesen Abschnitt las, erinnerte ich mich daran, wie wir mit unserem Geschäft bei CTI um das Jahr 2008 herum aus ängstlicher Reaktion auf die Rezession vom Weg abgekommen waren. Die Zeiten waren schwer. Es mussten harte Entscheidungen getroffen werden, an welcher Stelle wir Einsparungen vornehmen und wie wir überleben könnten. Wir verfielen in Mangeldenken und merkten es nicht. Für eine ganze Weile haben wir es sogar in unser Geschäftsmodell eingebaut, angefangen von unserem Vorstand bis hin zu unseren Kundinnen und Kunden. Wir brauchten lange, um es zu bemerken. Als wir feststellten, dass wir in einer Reaktion aus Mangeldenken steckten, erklärte meine unglaublich starke Partnerin, Ehefrau und Königin der Verantwortung Karen, dass diese Nach-Rezessions-Zeit eine großartige Gelegenheit und Möglichkeit sei und wir gut daran täten, aus dieser Richtung auf die Situation zu schauen. Wenn Karen 100 % Verantwortung übernimmt für etwas, dann muss die Welt sich warm anziehen, weil sich Dinge ändern werden, und die Dinge änderten sich tatsächlich.

*The Responsibility Process* bietet wirkungsvolles Coaching. Christopher definiert nicht einfach nur das Problem und lässt dich dann damit alleine, wie andere Bücher es tun. Er liefert unzählige Werkzeuge, Übungen und Weisheiten zum Übernehmen von Verantwortung, zum Problemlösen und Entwickeln deines Bewusstseins als Leader. Ich weiß, dass du es genießen wirst, dieses Buch zu lesen, und ein besseres Leben lebst, wenn du es gelesen hast.

*Henry Kimsey-House*

Mitgründer & Chefdesigner von CTI,

Co-Autor von *Co-Active Coaching* & *Co-Active Leadership*

# Vorwort

Die Inspiration und der Schwerpunkt für dieses Buch ergaben sich aus drei wesentlichen Intentionen: Erstens aus dem aus meiner Sicht riesigen ungenutzten Wert, der sich für jeden rund um die Entdeckung und Anwendung des Responsibility Process (ein wenig bekanntes Muster, das in unserem Kopf abläuft und bestimmt, wie wir Gedanken zum Vermeiden oder Übernehmen von Verantwortung in uns verarbeiten) in unserem Leben ergibt. Zweitens aus meinem persönlichen Weg als Schüler, Lernender und Lehrer des Responsibility Process. Und drittens aus dem Wissensdurst derer, die sich für den Responsibility Process interessieren.

## Riesiger ungenutzter Wert

So viele Menschen betrachten den Responsibility Process als entscheidende Grundlage zum Leben und Lernen, in Beziehungen und für Leadership sowie in der Erziehung, für das Lehren, Beraten und Coachen. Deshalb glaube ich, dass er weiter verbreitet und verstanden werden sollte. Von den Werkzeugen, die im Responsibility Process enthalten sind, kann jeder Mensch auf dieser Welt profitieren. Er ist die wichtigste Information, die ich in Bezug darauf kenne, wie Menschen lernen, wachsen, sich weiterentwickeln und Initiative im Leben ergreifen, persönliche Erfüllung finden und Freiheit, Optionen und Kraft erleben und ausdrücken.

Mit dieser Überzeugung bin ich nicht allein. Tausende von Kundinnen und Kunden, Studierende und Menschen, mit denen ich gearbeitet habe, bestätigen die grundlegende Bedeutung, die der Responsibility Process in ihrem Leben, ihrer Arbeit und ihren Beziehungen hat. Und sie sind sich einig darüber, dass die Weiterverbreitung dieser wichtigen Inhalte das Leben vieler weiterer Menschen positiv verändern könnte.

## Mein persönlicher Weg

Du fragst dich vielleicht, was mich dazu qualifiziert, dieses Buch zu schreiben. Ich möchte kein weiterer selbst ernannter Moralprediger sein, der sagt: »Du solltest Verantwortung übernehmen!« Nein, mein Blickwinkel ist der eines Praktikers, der einen Schritt nach dem anderen macht und der oft nur langsam begreift. In »The Responsibility Process« teile ich mit dir mein umfangreiches Know-how bezüglich der Vermeidung von Verantwortung und meinen Weg hin zu einer Übernahme von Verantwortung.

Wie ich durch meine Jahre als Teenie und Twen lebend und ohne Gefängnis-aufenthalt hindurchgekommen bin, ist mir unklar. Ich war clever und begabt, doch ich entwickelte keine Perspektive für mich und hatte keinerlei Interesse daran, mich in irgendeiner Form anzustrengen. Ich bin in der Geborgenheit der Mittelschicht aufgewachsen. Obwohl mit etwas Talent und Intelligenz ausgestattet, bin ich nach dem High-School-Abschluss als nicht besonders gefestigter junger Mann aufs College gegangen. Ich hatte keine Vorstellung von mir als erfolgreicher und glücklicher Berufstätiger, also habe ich mich auf dem College nicht angestrengt. Und so habe ich das College-Geld, das meine Eltern so stolz für mich gespart und mir zur Verfügung gestellt hatten, einfach vergeudet. Seit meiner Kindheit kann ich mich an folgenden Dialog erinnern:

»Warum können wir nicht essen gehen?«

»Weil wir für deine College-Ausbildung sparen, deshalb.«

Nach den suboptimalen Leistungen in meinem ersten College-Jahr haben sich meine Eltern geweigert, weiterhin für Studiengebühren, Miete und Verpflegung aufzukommen. Im Laufe der Zeit ist dies zu einer der wichtigsten Lektionen in meinem Leben geworden über Entscheidungen und Konsequenzen, über Handeln und Untätigkeit. Ich hatte mir diese Situation durch meine getroffenen Entscheidungen und mein Nichtstun selbst eingehandelt. Manchmal ist eine schmerzvolle Erfahrung der einzige Weg, Perspektive zu entwickeln.

In den nächsten sechs Jahren schaffte ich es, auf die Beine zu kommen, zurück aufs College zu gehen, eine Vielzahl von Vollzeit- und Teilzeitjobs auf die Reihe zu kriegen, meinen Bachelor-Abschluss zu machen und ins Berufsleben einzu-

steigen. Ich lernte hart zu arbeiten und »erfolgreich« zu sein. Aber ich wusste nicht, wie ich mich gleichzeitig erfüllt und sinnstiftend fühlen konnte. Ich war von der Angst und Sorge getrieben, nicht erfolgreich zu sein, anstatt erfüllt zu sein von der Liebe und Lebensfreude und der Möglichkeit, meiner Leidenschaft nachzugehen.

In meinen Mitzwanzigern habe ich die Leitfrage für mein Leben entdeckt: *Wie kann ich nach außen erfolgreich und nach innen erfüllt sein?* Während die Frage mich mit Existenzangst und Zweifeln konfrontierte, hat sie auch dazu geführt, dass ich

- zwei Hochschulabschlüsse in Organisationswissenschaften habe,
- während des Technologiebooms in den späten 1980er- und 1990er-Jahren als Unternehmensberater in Austin, Texas, beschäftigt war und technische Fachleute bei ihrer Arbeit unterstützen konnte,
- in einem Dissertationsprojekt Zusammenarbeit und Wettbewerb unter Wissenschaftlern, Ingenieuren, Marketingleuten und Managern im ersten kooperativen Technologie-Forschungskonsortium in den USA untersucht habe
- und Mitbegründer von Partnerwerks<sup>1</sup> wurde, meiner Firma für Leadership und Organisationseffektivität, die sich der persönlichen und gemeinsam getragenen Verantwortung widmet, um größere Leistung und mehr Erfüllung in der Arbeit zu erreichen.

Ja, eine gute Sinnfrage kann besser sein als ein Dutzend richtiger Antworten. Die angsterfüllte hässliche Raupe hat sich in einen sinnerfüllten schönen Schmetterling verwandelt. Und das Streben nach den Antworten hat für so viel Inspiration und Bedeutung gesorgt, dass ich gewillt war, alles hineinzulegen, was ich hatte.

1991 führte mich die Sinnfrage zum Aufeinandertreffen mit Bill McCarley, der sieben Jahre zuvor mit seinen phänomenologischen Studien zu Verantwortung begonnen hatte. Bills im Entstehen begriffenes Modell, wie persönliche Verantwortung in unseren Köpfen funktioniert, war das überzeugendste, auf das ich bis dahin in der klassischen Psychologie gestoßen war. Glücklicher-

---

1. Anm. d. Übers.: Vorläufer von *The Responsibility Company*.

weise wurde Bill mein Mentor und ich konnte mich den Studien anschließen. Während ich dies schreibe, ist es ein seit 25 Jahren andauerndes Forschungsprojekt an vorderster Front weltweiter Unternehmensführung, um den Responsibility Process zu verstehen, anzuwenden und zuverlässige Lehrensätze zu entdecken, damit andere Verantwortung leben, meistern und lehren können.

## **Der Wissensdurst derer, die sich für den Responsibility Process interessieren**

Als ich 1991 mit dem Erkunden und Praktizieren von Verantwortung begann, war dies unmittelbar wertvoll und der Kern meines Team-Leadership-Geschäftes, dokumentiert in meinem ersten Buch *Teamwork Is an Individual Skill: Getting Your Work Done When Sharing Responsibility* [Avery 2001]. Ungefähr ab 2006 war ich so begeistert von der Kraft des Responsibility Process, dass ich den Fokus meines Consulting-Business von Teamwork und Zusammenarbeit auf Leadership und Verantwortung verschoben habe. Das war der Beginn von Fragen nach Literatur dazu. Überall fragten mich die Menschen, wann ich mein Buch über Verantwortung schreiben würde.

Bis vor Kurzem war ich noch nicht bereit dafür. Worauf wartete ich? Verantwortung ist ein herausforderndes Thema. Es konfrontiert einen mit sich selbst (naja, es konfrontiert mich mit mir). Es fordert – und lehrt – ständige Reflexion und Verbesserung, intellektuelle Neugier, emotionales Wachstum und Zentrierung und nachweisliche Ergebnisse. Für mich blieben zu viele Lücken zwischen *Verantwortung verstehen* und *Verantwortung praktizieren*. Ich habe immer noch Lücken zwischen dem, was ich weiß, und dem, was ich tu, aber meine Bereitschaft, dieses Buch zu schreiben, stieg.

Ich bin froh, sagen zu können, dass ich das Gefühl, zum Schreiben von *The Responsibility Process* nicht bereit zu sein, überwunden habe. An die, die nachgefragt haben: Danke, dass ihr nach dem gefragt habt, was ihr wollt. Dies ist für euch und alle, die es interessiert.

---

# Danksagungen

So viele Menschen haben einen direkten Anteil an diesem Werk. Ihnen bin ich sehr dankbar.

Am wichtigsten ist meine Frau Amy, deren Liebe und Unterstützung mir Kraft gibt. Unsere Söhne John und Thom haben in vielerlei Hinsicht beigetragen, indem sie mir Verantwortung durch ihre Herzen und Augen gezeigt haben, ebenso wie durch das Durchspielen von Ideen und das Gegenlesen von Geschichten.

Ich danke der Jenkins Group, die dafür gesorgt hat, dass wir ein Buch von hoher Qualität herausgegeben haben: R. Jenkins (CEO), Leah Nicholson (Herstellungsleitung), Yvonne Fetig Roehler (Creative Director), Elizabeth Chenette (Lektorin), Chris Rhoads (Umschlaggestaltung) und Brooke Camfield (Layout).

Dank an Alan Grant, Dave Patrick, Ludmila Rotaru und Bella Scanland, die mir geholfen haben, die Vision für dieses Buch zu entwerfen und das Projekt ins Rollen zu bringen.

Und ein herzliches Dankeschön geht an all die Freunde, Kollegen und Mitglieder des The Leadership Gift™-Programms und die Teilnehmer zweier Online-Review-Gruppen, die Geschichten, Erkenntnisse und Feedback beige-steuert haben: Joe Astolfi, Omar Bermudez, Scotty Bevill, Ian Brockbank, Gil Broza, Claude Carrier, Mike Cohn, Kimberly Coxon, Lisa Crispin, Christian Délez, Ilker Demirel, Mike Edwards, Steve Edwards, Amr Elssamadisy, Pierre Fauvel, Lloyd Glick, Daniel Greening, Yves Hanouille, Ashley Johnson, Michael Kaufman, Robert Kirkman, Cathy Laffan, Gary Lavine, Kevin D. Martin,

Yury Martynov, Kathie Michie, Denise Montana, Guy Nachimson, Oluf Nissen, Tim Ottinger, Tony Piazza, George Reed, John Robinson, Johanna Rothman, Harold Shinsato, Jeevan Sivasubramaniam, Jessica Soroky, Mikko Sorvari, Ari Tanninen, Joseph C. Thomas, Towo Toivola, Carrie Vanston, Dara Warde, Glenn Waters, Ruud Wijnands und Ahmed Yehia.

Ich bin mir sicher, dass es noch weitere gibt, die ich übersehen habe. Ich entschuldige mich, euch hier nicht genannt zu haben.

Dieses Buch ist wirklich eine gemeinsame Verantwortung.

---

# Inhaltsübersicht

	<b>Einführung: Wie du wirkungsvoller lebst und führst</b>	<b>1</b>
<b>Teil I</b>	<b>Persönliche Verantwortung im Alltag</b>	<b>23</b>
<b>1</b>	<b>Was ist persönliche Verantwortung?</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>Verantwortung ist nicht dasselbe wie Verantwortlichkeit</b>	<b>47</b>
<b>Teil II</b>	<b>Drei Werkzeuge zum Verstehen und Anwenden von Verantwortung</b>	<b>61</b>
<b>3</b>	<b>Der Responsibility Process</b>	<b>63</b>
<b>4</b>	<b>Die drei Schlüssel zum mentalen Zustand Verantwortung</b>	<b>107</b>
<b>5</b>	<b>Das »Mensch, erwisch dich früher«-Spiel</b>	<b>135</b>
<b>Teil III</b>	<b>Verantwortung leben und meistern</b>	<b>147</b>
<b>6</b>	<b>Führe dich selbst zuerst</b>	<b>149</b>
<b>7</b>	<b>Gemeinsam in die Verantwortung gehen, gemeinsam führen</b>	<b>181</b>
<b>8</b>	<b>Verantwortung in anderen entwickeln</b>	<b>205</b>
<b>9</b>	<b>Führe eine Organisation der Wahlmöglichkeiten</b>	<b>225</b>
<b>Abschluss</b>		
<b>10</b>	<b>Auf dem Weg zur Meisterschaft</b>	<b>241</b>

---

**Anhang**

---

<b>A</b>	<b>Das Responsibility Journal</b>	<b>259</b>
	<i>Nadine und Henning Wolf</i>	
<b>B</b>	<b>Anwendungsfälle zu <i>The Responsibility Process</i></b>	<b>267</b>
	<i>Nadine und Henning Wolf</i>	
<b>C</b>	<b>Über den Autor</b>	<b>279</b>
<b>D</b>	<b>Literatur</b>	<b>281</b>
	<b>Index</b>	<b>285</b>

# Inhalt

	<b>Einführung: Wie du wirkungsvoller lebst und führst</b>	<b>1</b>
	Du hast die Freiheit und Macht, zu wählen	1
	Verantwortungsvoll sein ist nicht dasselbe wie in die Verantwortung gehen	3
	Das erste Prinzip des Erfolgs	6
	Lerne den Responsibility Process kennen	10
	Dieses Buch ist für dich	12
	Was du konkret mitnehmen kannst	15
	Selbstführung	15
	Andere führen	17
	Menschen fördern	18
	Überblick zu diesem Buch	19
	Zusammenfassung	22
<b>Teil I</b>	<b>Persönliche Verantwortung im Alltag</b>	<b>23</b>
<b>1</b>	<b>Was ist persönliche Verantwortung?</b>	<b>25</b>
	Du kannst den Wind nicht beeinflussen, aber die Segel anders setzen	27
	Wahrnehmung von Ursache und Wirkung	28
	Es kommt darauf an, wie ich antworte	32
	Erkenne dich selbst, schau genau hin und tu das Richtige	36
	Freier Wille? Oder brachte der Teufel Geraldine dazu, es zu tun?	39
	Persönliche Verantwortung und Governance	43
	Zusammenfassung	44

<b>2</b>	<b>Verantwortung ist nicht dasselbe wie Verantwortlichkeit</b>	<b>47</b>
	Wie wir Verantwortung und Verantwortlichkeit verwenden	47
	Ich <i>gehe</i> in die Verantwortung und mir <i>wird</i> eine Verantwortlichkeit <i>übertragen</i>	49
	Verantwortlichkeit ist ungenau	51
	Mit Verantwortung kommt man immer weiter als mit Verantwortlichkeit	52
	Mehr Verantwortlichkeit bedeutet weniger Verantwortungsgefühl	54
	Verantwortung einladen und anziehen	56
	Wie man Verantwortlichkeit überflüssig macht	57
	Zusammenfassung	58
<b>Teil II</b>	<b>Drei Werkzeuge zum Verstehen und Anwenden von Verantwortung</b>	<b>61</b>
<b>3</b>	<b>Der Responsibility Process</b>	<b>63</b>
	Wie lösen Probleme den Responsibility Process aus?	67
	Die Ursache-Wirkungs-Logik jedes mentalen Zustands	68
	BESCHULDIGEN	68
	RECHTFERTIGEN	73
	SCHÄMEN	77
	VERPFLICHTUNG	82
	VERANTWORTUNG	91
	AUFGEBEN	98
	Was ist mit LEUGNEN?	103
	Zusammenfassung	106
<b>4</b>	<b>Die drei Schlüssel zum mentalen Zustand Verantwortung</b>	<b>107</b>
	Grundlagen zur Verwendung jedes Schlüssels	108
	Schlüssel 1: Die ABSICHT, aus Verantwortung handeln zu wollen	108
	Schlüssel 2: Die AUFMERKSAMKEIT bezüglich deines mentalens Zustands	110
	Die ersten beiden Schlüssel kombinieren	112
	Schlüssel 3: STELLE DICH deinen inneren Konflikten	115
	Die drei Schlüssel für die Selbstführung anwenden	117

---

ABSICHT stärken – der Erfolgsschlüssel	119
Den Erfolg spüren	121
Finde heraus, was du willst	122
Schärfe deine AUFMERKSAMKEIT – der Veränderungsschlüssel	124
Verbessere deine Fähigkeit, DICH zu STELLEN – der Wachstumsschlüssel	127
Die Komfortzone	130
Zusammenfassung	133
<b>5 Das »Mensch, erwisch dich früher«-Spiel</b>	<b>135</b>
Erwischen	137
Verändern	138
Vergeben	140
Geloben	141
Die Tageswertung	142
Zusammenfassung	144
<b>Teil III Verantwortung leben und meistern</b>	<b>147</b>
<hr/>	
<b>6 Führe dich selbst zuerst</b>	<b>149</b>
Der Responsibility Process funktioniert nur, wenn du ihn auf dich selbst anwendest	149
Aufwachen! Die kulturelle Prägung ist entlarvt	150
Jedes Ärgernis ist eine Gelegenheit zum Lernen	151
Sei nachsichtig mit dir	152
»Was will ich?« statt »Was soll ich tun?«	153
Wieder lernen, wie man etwas will	155
Wie du herausfindest, was du wirklich willst	157
Bessere Ziele entwickeln	162
Jenseits von VERPFLICHTUNG	164
Verdeutliche dir deine Bedürfnisse, Wünsche und Ansprüche	165
Konzentriere dich auf das Wesentliche	169
Hinter sich aufräumen	172
Erfolge feiern entwickelt den ABSICHT-Muskel	174
Zusammenfassung	178

<b>7</b>	<b>Gemeinsam in die Verantwortung gehen, gemeinsam führen</b>	<b>181</b>
	Die wichtigsten Dynamiken: Alignment und Integration	183
	Du bist eine Trimmklappe	184
	Gehe in jeder Beziehung mit anderen Menschen zu 100% in die Verantwortung	186
	Verantwortung ist Führung	187
	Gemeinsame Verantwortung ist gemeinsame Führung	188
	Deine größten Quellen der Macht	189
	Sorge für positive wechselseitige Abhängigkeit	191
	Spiele ein größeres Spiel	193
	Wie man VERANTWORTUNG in anderen weckt	197
	Zwischen-Probleme angehen	199
	Mit Zynismus und Sarkasmus umgehen	201
	Zusammenfassung	203
<b>8</b>	<b>Verantwortung in anderen entwickeln</b>	<b>205</b>
	Den Responsibility Process studieren	206
	VERANTWORTUNG zeigen	207
	Um VERANTWORTUNG bitten	209
	Den Responsibility Process lehren	211
	Setze die Aufwärtsdynamik fort	212
	Verfalle nicht in Zustimmung: Umgang mit der »Ja, aber«-Falle	213
	Beende den Tausch von Verantwortung gegen Ratschlag	215
	Was ist mit unseren Kindern?	218
	Zusammenfassung	222
<b>9</b>	<b>Führe eine Organisation der Wahlmöglichkeiten</b>	<b>225</b>
	Setze den Rahmen für VERANTWORTUNG	225
	Metal Tank Corporation – Epilog	229
	Zuerst Verantwortung, danach Verantwortlichkeit	230
	In fünf Schritten von VERANTWORTUNG zu Verantwortlichkeit	231
	1. Handle ich aus VERANTWORTUNG heraus?	232
	2. Weiß ich, was ich will?	233
	3. Habe ich um das gebeten, was ich will?	233
	4. Habe ich Vereinbarungen für das, worum ich gebeten habe?	234
	5. Sind 1–4 »Ja«, dann fordere Verantwortlichkeit ein	235
	Zusammenfassung	237

---

**Abschluss**

---

<b>10</b>	<b>Auf dem Weg zur Meisterschaft</b>	<b>241</b>
	Wenn du Verantwortung meisterst, meisterst du dein Leben	241
	Gute Menschen vermeiden es üblicherweise, in die Verantwortung zu gehen	243
	Es passiert nichts Entscheidendes, bis jemand ein Problem in Besitz nimmt	246
	Jedes Ärgernis ist eine Gelegenheit zum Lernen	249
	Finde immer wieder heraus, was du willst, und konzentriere dich darauf	251
	Beobachte dich und nimm deinen Blickwinkel wahr	252
	Wenn wir uns einem Problem stellen, fangen wir an, es zu lösen	253
	Damit sich Dinge ändern, muss ich zuerst mich ändern	254

---

**Anhang**

---

<b>A</b>	<b>Das Responsibility Journal</b>	<b>259</b>
	<i>Nadine und Henning Wolf</i>	
<b>B</b>	<b>Anwendungsfälle zu <i>The Responsibility Process</i></b>	<b>267</b>
	<i>Nadine und Henning Wolf</i>	
<b>C</b>	<b>Über den Autor</b>	<b>279</b>
<b>D</b>	<b>Literatur</b>	<b>281</b>
	<b>Index</b>	<b>285</b>



# 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*.<sup>1</sup>

## **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.