

**„FÜHREN UND ANTWORTEN.  
Gedanken zum Dialogischen als Grundkategorie des Menschen  
(auch im ver.antworteten Führungsprozess)**

© Dr. phil. Bernhard A. Grimm, Scheyern/Obb.

*Vortrag auf dem Logotherapeutischen Fach-Kongress:*

**SINNORIENTIERTE FÜHRUNG.  
LEADERSHIP INNOVATION DURCH SINNEsWANDEL**

*am 10. Oktober 2009*

*im Kulturzentrum Fürstenfeld in Fürstenfeldbruck 9.00 – 19.00 Uhr*

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Zuhörer,

- wenn die Genesis, der sogenannte Schöpfungsbericht des Alten Testaments, den Versuch darstellt, den Anfang der Welt und des Menschen zu reflektieren,
- wenn die Verfasser zu einem bestimmten Zeitpunkt der Geschichte im Blick auf die Misere ihrer Gegenwart um eine Antwort ringen auf die Frage, wie es denn zu all dem hat kommen können, nämlich zu Krieg und Betrug, zu Hungersnot und Mord, zu Hass, Neid, Geiz und Unterdrückung, heute würde man aktualisierend ergänzen: zu Mobbing und Manipulation, zu Egomane und Narzissmus, zum Konkurrenz-Profit-Leistungs- und Erfolgsprinzip im Sinne permanenter und kontinuierlich eskalierender Gewinn- und Machtmaximierung – und dies alles in der Regel deutlich zu Lasten des intellektuell, emotional, sozial oder sonst wie Schwächeren,
- wenn diese Kapitel um Adam und Eva und Kain und Abel *noch* ältere Traditionen und eigentlich urzeitliche Zustände und Verhaltensmuster widerspiegeln,

dann lässt sich durchaus lapidar behaupten:

***Mit einem recht dumpfen Paukenschlag beginnt die Menschheitsgeschichte,***

d.h. mit anderen Worten:

***Am Anfang stand Mord,*** und damit das Böse.

Noch deutlicher gesagt:

## ***Brudermord steht am Beginn der Menschheitsgeschichte,***

und das heißt *auch*:

***Das erste Sterben, der erste Tod war ein Töten –  
als Antwort auf den ungeliebten, beneideten, verhassten Anderen.***

So standen also geplante Hinterlist und die blinde Destruktion einer dis. sozialen Persönlichkeit sozusagen an der Wiege der Menschheit - und wo, so frage ich, stand da die Verantwortung für den Anderen bzw. wie steht es mit Kains Verantwortungsbewusstsein?

Nach der Mordtat an Abel baut Jahwe Kain eine Brücke und fragt eigentlich unverfänglich naiv, *wo* denn sein Bruder Abel sei. Kain lügt, trotzt, höhnt und verweigert jede Selbstreflexion: „Ich weiß es nicht:

- Soll *ich* Hirte meines Bruders sein?
- Soll *ich* den Schafshüter hüten?
- Bin denn meines Bruders Hüter – *ich!*?“

Wir können die Fragekette endlos verlängern – aktualisiert etwa so:

- Soll denn *ich*, so ich Führender bin, meinen Kontrollzwang über die Mitarbeiter etwa reduzieren oder die Bedrohung, welche permanentem Kontrollieren innewohnt, nicht weiterhin aufrechterhalten und im Rahmen einzufordernder Mehr-Leistung nicht einfach ungerührt hinnehmen, dass hiermit das Grundempfinden des anderen verunsichert, seine Angst gesteigert, seine kreativen Intentionen blockiert und seine Arbeitsfreude getrübt werden?
- Warum soll *ich*, so ich Führender bin, den Mitarbeiter bei der ersten Leistungsschwäche nicht niederbügeln und tadeln, und dies insbesondere vor Publikum, statt ihm weiterhin Verlässlichkeit zu attestieren und ihm jenes Vertrauen zu schenken, das bei dem, dem man vertraut, grundsätzlich verantwortungsbewusstes Handeln unterstellt?

Kain indes leugnet jede Verantwortung gegenüber seinem Bruder und hat sich letztlich mit seiner Tat gewaltsam aus dieser Verantwortung herausgemordet.

Jedenfalls ist die Kainsfrage stets die Frage nach der Verantwortung, *nicht* jedoch danach, ***warum denn Verantwortung überhaupt sein soll.***

Liebe Zuhörer,

wenn Führen zuerst Menschenführung bedeutet und als solche elementar ein kommunikatives Geschehen ist und auch meint, soziale Kontakte zu schaffen, sie auszugestalten und zu vertiefen, sie wenigstens zu erhalten und keinesfalls zu verunmöglichen, wenn die kommunikative Qualität des Zwischenmenschlichen jedoch danach zu beurteilen ist, in welcher Weise sie es vermag, die Persönlichkeit der Kommunizierenden zu würdigen, dann darf auch einmal gefragt werden, *warum* und woraus Verantwortung gegenüber dem Du entsteht und Wertschätzung des Anderen *auch* im Führungsgeschehen angesagt ist bzw. sein *soll*.

Schauen Sie:

- Ein Klempner wird wohl nicht beherzt und entschlossen auf die Leiter steigen, wenn er in seiner Freizeit an einem Haus mit undichter Dachrinne vorbeischlendert
- Der Feuerwehrmann wird da schon eher tatkräftig und energisch mithelfen wollen, wenn er, obgleich nicht im Dienst, einer brennenden Scheune ansichtig wird
- Eine Mutter wird mit Sicherheit ihr Kind couragiert und furchtlos aus den Trümmern bergen wollen, auch auf die Gefahr hin, selbst von den Steinen getroffen, erschlagen zu werden
- Der Arzt wird – *ohne* vorher eine Güterabwägung vorzunehmen - gleich dem Manne aus Samaria, der nicht unbeteiligt an dem unter die Räuber Gefallenen einfach weiterging wie der Priester und Levit, sondern stehen blieb und Beistand leistete, der Arzt wird in jedem Falle engagiert eingreifen und helfen wollen/*müssen*, wenn da ein Verletzter am Straßenrand liegt.

Liebe Zuhörer,

in den vier Beispielen – beim Klempner und Feuerwehrmann ebenso wie bei der Mutter oder dem Arzt - geht es um die Frage des Berufsethos, es geht um das Selbstverständnis, näherhin um die Frage der *Identifikation*.

Identifikation vermag als elementare Orientierungs- und Lebenshilfe dem Menschen einen unerschütterlichen Halt zu geben. Im Phänomen der Identifikation liegt für die meisten Menschen die geistig-seelische Grundlage für ihr Selbstbegreifen.

Die Identifikation, die sich in einem Menschen vollzieht, ergreift ihn in seiner ganzen Wesenheit, und auf diesem emotionalen Ereignis baut die menschliche Persönlichkeit ihr individuelles Beziehungsgefüge auf, schafft Interessen und eine elementare Nähe zum Leben und seiner Vielfalt *und* ga-

rantiert entsprechende Handlungsimpulse bzw. persönliche Initiativen und Lebensaktivitäten.

Führende sind Identifikationsgestalten. Neben dem bewussten Führen als einem kommunikativen und Einfluss nehmenden Handeln im Zwischenmenschlichen gibt es noch ein unbewusstes Führen, das ganz auf der Inaktivität des Führenden beruht. Die Persönlichkeit des Führenden wird unwillkürlich zum Modell und Vorbild für den Geführten. Das Leben und Handeln, das Reden und Tun des Führenden sind ständige Identifikationsangebote, die der Geführte empfängt, gegebenenfalls ablehnt oder dann akzeptiert, wenn der Führende Glaubwürdigkeit ausstrahlt, wenn also das, was er sagt, verkündet, verspricht und avisiert identisch ist mit dem, was und wie er es alltäglich lebt.

Über die fachliche Kompetenz hinaus bestimmt das kommunikative und sittliche Erscheinungsbild des Führenden den Grad der Annäherung oder der inneren Distanzierung für den Geführten. Wird bei der unbewussten Kontaktsuche nach oben auch die emotionale Erwartungshaltung gegenüber dem Führenden frustriert und wird auf hierarchiebedingte, nur durch Distanz zu wahrende Autorität gepocht, dann wird der stumme Schatten kommunikativer Isolation länger, Angst wuchert und Leistung minimiert sich.

Kurz:

- *Aus all dem zur Identifikation Gesagten erwächst das Gefühl und die Notwendigkeit der Verantwortung als wesentlicher Ausdruck sozialen Gebundenseins an das Leben.*

Oder anders ausgedrückt:

Die Identifikation bildet die sittlich-emotionale Voraussetzung für die Übernahme von Verantwortung.

Wir werden später sehen, dass Verantwortung stets eine Ur.beziehung zum Menschsein und zu seiner Handlungswelt meint, aber all dies, nämlich Handeln aus Verantwortung aufgrund von je eigenem Selbstverständnis, aufgrund von Ethosverhaftetheit und aufgrund von Identifikation, möchte ich nach dem „Warum“ hinterfragen:

### ***Warum wofür Verantwortung haben?***

Greifen wir nochmals zurück: In der Erzählung der Genesis ist der Mensch nicht nur Adam und Eva, der Mensch ist *auch* Kain und Abel. Aber da Kain den Abel geschichtswirksam überlebt hat und die Ur.geschichte *nur* mit Kain weitergeht,

und da in der Gestalt Kains nicht die Existenzweise einer partikularen Menschengruppe, *wohl* aber die der Menschheit insgesamt nachgezeichnet ist, *sind wir* allesamt Kain, und dann halte ich die generalisierte **Frage nach dem Warum der Verantwortung** durchaus für legitim, denn Kain ist ja keine „Möglichkeit“ neben anderen, sondern Kain ist die geschichtsjenseitige Grundlage und Grundwirklichkeit des menschlichen Zusammenlebens,

er ist als der „homo viator“ schlicht der „Mensch unterwegs“, der seine Heimat finden muss *jenseits* von Eden in der Heimatlosigkeit, der den Mitmenschen und Bruder als todeswürdigen Konkurrenten und Rivalen betrachtet im Sinne von Thomas Hobbes „homo homini lupus“ (der Mensch ist für den Menschen ein Wolf!) *und* der stets erneut darum ringt, ob *er* als der ungefragt ins Dasein Geworfene nun *doch* zur Freiheit - wie im Existentialismus Sartres - oder aber zur Übernahme von Verantwortung – wie in meinem Verständnis – quasi „verurteilt“ sei.

Diese Behauptung gilt freilich nur, wenn wir als den eigentlichen Ort der Verantwortung die wesentliche Einbindung des Menschen in Formen der Institutionen des Miteinanderlebens sehen, wobei selbstredend das Miteinander nicht nur Menschen, sondern *alle* Lebewesen und die gesamte uns umgebende Natur integrieren muss.

Wie sehr nun **Verantwortung nichts Peripheres am Menschen** ist, sondern wesentlich zum Menschsein gehört, will ich in einem philosophisch-anthropologischen Ansatz darzulegen versuchen – solche **Verantwortung als Gehorsam gegenüber einem Gesollten** dann auf unser je existentielles Leben, auf unseren Berufsalltag, auch auf das Handeln als Führender herunterzubrechen, mag einem jeden von uns unschwer gelingen dürfen.

Liebe Zuhörer,

ganz allein kommt der Mensch zur Erde, wenn auch ausgetragen in der behütenden Umhüllung des mütterlichen Schoßes, von dem er sich in der Geburt traumatisch hinausgestoßen fühlt in das grelle und kalte Licht der Welt, das er zunächst mehr erleidet als erblickt.

➤ Das ist die *eine* Station - das ungefragte, einsame Geworfensein.

Ganz allein kehrt der Mensch dann irgendwann zurück in das noch viel, viel hellere Licht seiner Herkunft im Jenseits, von dem übereinstimmend all jene berichten, die nach dem Zwischenerlebnis ihres eigenen so genannten klinischen Todes wiederbelebt wurden und mit ihrer persönlichen Erfahrung dazu beigetragen haben, das Märchen von der dunklen Nacht des Todes zu durchlichten.

- Das ist die *andere* Station - die zumeist verweigerter, aber doch unaufschiebbare, *wiederum* einsame Rückkehr in eine andere Wirklichkeit.

Zwischen diesen beiden Eckpfeilern, zwischen diesen extremen Stationen, zwischen Geburt und Tod also, findet Leben statt.

Anders ausgedrückt:

*Unser Leben verläuft im Dazwischen*, und es gibt nun für jeden Menschen immer wieder neu zu bewältigende Einzelstationen auf dem Lebensweg, der uns im Gehen jeweils neu vertraut wird, bei dem jedoch die Richtung nicht im voraus festgelegt und wissbar ist, jedoch von uns stets neu bestimmt werden sollte.

Jedenfalls ist es doch so, dass auf diesem Lebensweg millionenfach Gelegenheiten und Situationen entstehen *und* vergehen - genutzt oder gemieden -, in denen ***Begegnung*** stattfindet, Begegnung mit der Welt als Du, Begegnung, durch die das ursprüngliche *und* das endgültige Alleinsein aufgehoben werden kann und muss. Alles Leben ist Begegnung, ist Beziehung – ein anderes Leben gibt es nicht.

Und damit bin ich auch schon bei meiner ersten programmatischen Behauptung:

**(1) *Das Dialogische erweist sich  
als eine Grundkategorie des Menschlichen,***

und ich meine, es wird gut sein, sich darauf bereitwillig und offen einzulassen.

Mit anderen Worten:

Es ist nachgerade Auftrag des Menschseins in dieser Welt, das Wagnis der Begegnung mit der belebten und unbelebten Welt, mit der Natur und mit Tieren und Menschen immer wieder neu und freudig auf sich zu nehmen, *auch* jene Begegnung, zu der es keine Alternative und keinen Ausweg gibt: die Begegnung mit sich selbst.

Ich begreife nun *das Dialogische* nicht nur im engeren Sinne der Gesprächskultur, sondern fasse es begrifflich weiter und verstehe darunter den ***wechselseitigen Bezug des Menschen zu den Angeboten des Lebens und seine Antwort darauf.***

So gesehen ist dann *Leben immer etwas Dialogisches*. Persönlichkeitsentwicklung ist dann Zwiesprache mit den Geschehnissen des Lebens und teilnehmendes Erleben an allem, was sich dem Menschen als Wegweisendes mitteilen will.

Das Dialogische beginnt bereits mit dem vorsichtigen Hineinfühlen des Kleinkindes in seine Lebensbedingungen:

Das Kind wird sehr früh mit den harten Gegenständen der Lebensrealität konfrontiert, es stößt buchstäblich mit den Gegenständen zusammen und muss den Widerstand überwinden, der in seine Erlebniswelt hineinragt, sei es ein Schrank oder das Tischbein:

Die Dinge seiner Alltagswelt zeigen ihm seine Grenzen auf, und das Kind lernt - wiederum buchstäblich -, Schritt für Schritt in eine Beziehung zu seiner Umgebung einzutreten, zu dem also, womit es sich umgeben sieht.

Für das Kind beginnt mit dem Hineinlaufen in die Welt eine Ära der Realitätsprüfung, und die Zwiesprache mit seiner Realität eröffnet dem Kind neue Wege der Lebensbewertung.

Das Kind wird die Fähigkeit entwickeln, seine Ich-Realität klar einzuschätzen, wobei notwendig sein wird, das Leben mit all seinen Impulsen an das Ich heranwogen zu lassen und die Welt, die Umwelt und Mitwelt als Du - also als etwas außerhalb des Ichs Befindliches -, als Dialogpartner zu erfahren.

Auch in diesem Sinne sagt der jüdische Religionsphilosoph Martin Buber:

- „Der Mensch wird am Du zum Ich. Ich *werde* am Du; *ich* werdend spreche ich Du. **Alles wirkliche Leben ist Begegnung.**“ Zitat Ende.

Ich will daher einerseits den Menschen festschreiben als ein *wesentlich dialogisches Wesen*.

Andererseits ist er für mich aber auch das *antwortende Wesen schlechthin*.

- ***Menschliches Leben*** ist für mich eben *mehr* als die Summe chemisch und physikalisch gesteuerter Reaktionen, es ist für mich auch *mehr* als ein biologisches System organischer Strukturen und Funktionen.
- ***Menschliches Leben***, das so manchen ankotzt und das nicht wenige aus Trauer und Verzweiflung und Frustration einfach wegwerfen, menschliches Leben, das für einige beglückend und abenteuerlich ist, Leben, das für viele als Ego-Trip und Ich-Wahn – oftmals so im Führungsprozess - der Tanz um das goldene Selbst ist,

- ***Menschliches Leben*** ist für mich schon eher ***der weit gespannte Rahmen zwischen Geburt und Tod***, in welchen verschiedenste Erlebnisse und Erfahrungen, mannigfaltige Begegnungen, zahllose Entfaltungs- und auch Selbstbestimmungsmöglichkeiten, in dem vor allem aber auch riesige und oftmals unmäßige Erwartungskonglomerate – auch hinsichtlich Karriere, Erfolgs- und Machtmaximierung - eingeflochten sind.

Ich ersetze daher den Pauschalbegriff „Leben“ gerne mit **“Situationswelt“**, und wenn ich als Dialogpartner des Menschen das „Draußen“ der Welt benenne, dann meine ich damit alle Gegebenheiten und Möglichkeiten, die ich in der Welt als meinem Gegenüber, in der Welt als meiner Mitwelt und Umwelt sowohl im biologisch-ökologischen und im ökonomischen als auch im sozial-politischen, im kulturellen und individual-mitmenschlichen Bereich vorfinde und auf die ich erkennend und wollend, fordernd, verweigernd oder resignativ, handelnd und wertend, also – *in jedem Falle!* – **antwortend** und eine Stellungnahme beziehend, zugehen kann und muss.

Ich bin vor eine Situation hingestellt, in sie hineingestellt (das lat. situs = gestellt!) – sie wartet darauf, dass ich mich auf sie einlasse, und das bedeutet: Da die Situationen mir gegenüberstehen und mich etwas angehen, da sie mich gleichsam ansprechen oder nachgerade anspringen, *muss* ich Stellung beziehen, *muss* ich und soll ich in freier Entscheidungsmächtigkeit darauf eingehen, darauf reagieren, darauf antworten, oder tue es nicht, was natürlich auch eine Entscheidung, auch eine Antwort ist. Ich spreche hier vom **Aufforderungscharakter, wie er jeder Situation zukommt**, mit der uns die Wirklichkeit konfrontiert.

***Menschliches Leben*** ist für mich eine ***unendliche Folge verschiedenster Situationen***, und die handelnde oder nicht handelnde Person und die Umgebung als ihre Situationswelt sind als Lebensraum eine **Ganzheit psychisch wirksamer Faktoren**, und das bedeutet, dass ein Vorgang oder Verhalten immer als Funktion von *beiden* angesehen werden muss. Hier gilt als äußerst wichtig zu bedenken dies:

❖ **Situation ist immer *Situation für mich*, d.h.:**

Die Person kann auf die Situation einwirken, diese aber auch auf die Person – die Situation ist daher wie ein Kraftfeld, das in seiner psychisch-energetischen Dynamik stets etwas „will“ und einfordert, etwas von *mir* „will“, eine Frage an *mich* stellt und *immerzu* Antwort, jedenfalls unbeirrt und fortwährend eine Reaktion erwartet.

Für mich, meine Damen und Herren, ist daher Menschsein – nach dem Vorbild Viktor Frankls - gekennzeichnet durch die Fähigkeit zur ***Selbsttranszendenz***. Das heißt, dass der Mensch **„*existentielles*“ *Sein*** ist, und dies bedeutet: „Heraus-

gang“ (aus sich selbst), Ausstand (in das Sein hinein), also Offenheit für das Sein, Hinaustreten und Hinausgreifen (in und auf etwas anderes, in und auf jemand anderen).

So muss sich denn der Mensch im Franklschen und in meinem Verständnis begreifen als Über-sich-selbst-hinaus- und Aus-sich-selbst-heraus-sein-Können, als Überschreiten des eigenen Ichs und der Grenzen des eigenen Ichs in der Offenheit und Öffnung zur Welt hin, zur Mit- und Um- und Situationswelt hin, zum Du hin.

Der jüdische Religionsphilosoph Emmanuel Lévinas gibt mir hier Recht, wenn auch *er* sagt, dass das in Wahrheit Menschliche und Geistige nicht das Zu-sich-Kommen sei, sondern eigentlich das Aus-sich-Heraustreten, das Zum-Anderen-Kommen, wobei das Verhältnis zum Anderen etwas Originäres ist und der mir begegnende Andere mich erst zum moralischen Subjekt macht (wörtlich bedeutet ja subjectus: unterworfen).

Das heißt:

Mein „Ich“ ist quasi als Akkusativ existent, bevor es (als Nominativ) Subjekt werden kann, denn ***ich konstituiere mich als Antwort auf den Ruf des Anderen*** und schulde meine individuelle Subjektivität dem Anderen.

Oder anders gesagt:

***Der Mensch wird zum Menschen dadurch, dass er den Anderen wahrnimmt und antwortet.***

Die kleine Präposition "mit" ist vielleicht das kürzeste Wort, das Menschsein kennzeichnet: Mit.menschlichkeit und Mit.verantwortung, mit.gehen und mit.fühlen, mit.leiden und mit.sein, mit.tragen. Lapidar sagt der Philosoph Martin Heidegger:

***"DA-SEIN IST MIT-SEIN",***

wobei in meinem Verständnis das "Mit.sein" die Bedingung der Möglichkeit ist dafür, dass der andere einem begegnen, dass es überhaupt Geborgenheit geben kann und dass Da.sein schon immer für andere sich öffnet, was die Voraussetzung ist für jedes Sichoffenbaren, jedoch auch für das Verschließen.

Die großartigste Erkenntnis der griechischen Antike fasst die todesmutige Antigone aus Sophokles' gleichnamiger Tragödie in diese Worte:  
"Nicht mit.zu.hassen, mit.zu.lieben bin ich da."

Wir Menschen bedürfen einander unser Leben lang und soweit wir mit.einander

leben, sind wir einander unterschiedliche Begleiter.

"Ein Mensch allein ist noch kein Mensch" sagt ein chinesisches Sprichwort.

Anthropologisch ist der Mensch das Wesen der Beziehung und er kann nur als in Beziehung und damit in Bezügen stehend erkannt werden. Forcierter gesagt:

**Der Mensch ist erst Mensch *m i t* dem Menschen**, und dieses "Mit" bedeutet, wie wir alle immer wieder erleben, nicht unbedingt *nur* Ein.tracht, sondern die zwischen ihr und der Zwi.tracht immer erneut zu erringende Mitte. Diese lebendige und sich fortwährend ändernde Mitte und der immer wieder erneut zu erhandelnde Ausgleich zwischen Personen, die in ihrem Person.sein gleich und ihrer Persönlichkeit jedoch ungleich sind und bleiben, dieser "Ausgleich" kann also nicht Gleichmacherei bedeuten, sondern meint hier das Mindestmaß an einer jeweils "gemeinsamen Sache", ohne die Personen gar nicht miteinander handeln könnten.

Die Anthropologie von Martin Buber, des großen Denkers des Dialogs, entfaltet sich aus der grundlegenden Einsicht, dass ***der Mensch erst oder nur Mensch mit dem Menschen*** ist.

So auch Albert Schweitzer, wenn er sagt: "Ich bin Leben, das leben will inmitten von Leben, das leben will."

Damit wird deutlich, dass nur in einem Mit.einander und Für.einander, in einer ganzheitlichen (liebenden) Wertschätzung des Anderen und seiner Andersartigkeit, in der Akzeptanz der Einmaligkeit und Einzigartigkeit des Anderen eine Grundlage gelegt ist, in einem menschen.gemäßen Mit.einander (abseits arroganter und selbstgefällig-dominanter Autonomie!) zusammenzuleben.

Jedenfalls hat aus meiner Sicht dieses „**Mit-Sein**“ des Menschen – als Bezug oder Bezogenheit zum Mitmenschen hin – den Primat *vor* dem nackten „In-der-Welt-Sein“. Denn bevor die Welt in meinen Gesichtskreis tritt, ist meine Existenz immer schon vom Bezug zum anderen bestimmt, und dies bedeutet, dass Dialog, dass Kommunikation mit den anderen einen eindeutigen genetischen Primat hat, denn das Bewusstsein des Kindes „richtet“ sich auf die unmittelbaren Bezugspersonen - in der Regel die Eltern -, *noch ehe* ihm die Welt (als Umwelt oder Gegenstand) bewusst wird.

So gesehen, ist daher für mich **menschliche Existenz wesentlich ein dialogisch geführter Austausch des Menschen mit seiner Mit- und Umwelt**, mit seiner Situationswelt, und zwar so, dass *er* als der von der Welt und von den unzähligen Situationen her Befragte und Angesprochene stets antworten muss:

Daher kann ich in einer zweiten programmatischen Behauptung formelhaft sagen:

(2) *Menschsein heißt In-Frage-Stehen - und Leben heißt Antworten.*

Um dies in einem etwas größeren Zusammenhang zu illustrieren, will ich davon ausgehen, dass man die Welt und das Universum durchaus als einen Strahlenkosmos fassen darf, d.h. die Welt der heutigen Physik ist eine Welt potentieller und aktueller Strahlung, das Universum ein Spiel der Wellen und Energien.

Mehr noch:

Aus dem Spiel der Wellen wird ein Gespräch der Wellen, meist für menschliche Ohren nicht vernehmbar. Und doch ist dieses Gespräch der Wellen als die *Sprache der Natur* zu interpretieren, d.h. Metalle, Pflanzen und Tiere antworten in ähnlicher und doch verschiedener Weise auf die sie treffenden Strahlen und Energien.

So ist die gesamte Welt ein ungeheures Laboratorium, in dem alle möglichen Kombinationen und wechselseitigen Abhängigkeiten und Frage-Antwort-Relationen ausprobiert werden.

In diesem „antwortenden Universum“ nun, das vom Frage-Antwort-Schema beherrscht wird, ist *der Mensch der Antwortende schlechthin*, weil er die unausgesprochenen Sprachen der Erde und Gestirne, der Gesteine und Metalle, der Pflanzen und Tiere nicht nur durch ausgesprochene Sprachen ergänzt, vielmehr ist es doch so, dass seine ausgesprochenen Antworten dauernd auf die unausgesprochenen zurückwirken.

Zugleich hat der Mensch eine Vorzugsstellung insofern, als sich in ihm alle niederen Stufen mit ihren spezifischen Antworten wiederholen.

*„Antworten“* - respondere - verstehe ich hier als einen übergreifenden *Ausdruck für Reagieren, für Erwidern und für In-Resonanz-Stehen*, aber *auch* für sprachliche, in Zeichen oder Worte formulierte Antworten.

Diesen breiten Spielraum des Antwortens habe ich im Auge, wenn ich als drittes Prinzip festschreiben will:

(3) *Respondeo ergo sum = ich antworte, darum bin ich.*

Dieses Prinzip ist eine Tatsachenwahrheit, keine Vernunftwahrheit, es will nicht *mehr* sein als ein Schlüsselsymbol für die Koordinierung der verschiedenen Bereiche unserer Erfahrung, das uns einige Mysterien der menschlichen Existenz enthüllt.

Das heißt:

Ich bin und ich erlebe und ich erfahre mich, insoweit ich antworte - ich entstehe in allen Schichten meines Seins, also meines Körpers, meiner Sinnesorgane, meiner Seele und meines Geistes nur insoweit, als ich antworte.

Der Mensch tritt ins Sein durch einen Akt des Antwortens und seine Entwicklung baut sich in komplizierten und untereinander verbundenen Akten des Antwortens auf. Plakativ kann ich sagen:

***Solange der Mensch lebt, antwortet er! Wenn er tot ist, antwortet er nicht mehr.***

Tatsächlich bilden sich auch unsere Sinnesorgane in Erwidern auf sehr spezifische Reize und als Aufnahmeorgane für sie, und sie würden niemals entstanden sein, wenn nicht als Antwort auf diese bestimmten Reize.

Man könnte den Menschen als ***das antwortende Tier schlechthin*** definieren, d.h. als das Wesen, in dem die Reaktionsfähigkeit der Tiere ihre höchste Ausbildung und ihr weitest Anwendungsbereich erhält.

Der Mensch besitzt nämlich die ganze Breite der Reaktionen, von den instinktiven, unbewussten und unwillkürlichen bis zu den bedingten, willkürlichen und durch Vorstellungen veranlassten und ganzheitlichen Antworten. Die Tiere übertrifft er dadurch, dass er fähig ist, die Weisen des Reagierens zu ändern und auf Zeichen und damit auf abwesende, imaginäre und nicht existierende Gegensätze zu antworten und seine bewussten und auch unbewussten Reaktionen sprachlich zu formulieren.

Der Bereich der menschlichen Antwortfähigkeit bleibt natürlich nicht beschränkt auf einen bloßen psychophysischen Reaktionsmechanismus, vielmehr übersteigt er diesen weit mit der Entwicklung von Gedächtnis, Einbildungskraft, Verstand und Vernunft, er übersteigt ihn mit dem Erlernen von Sprache und dem Verstehen von Zeichensystemen.

Mit anderen Worten:

Zur Reiz-Reaktions-Relation tritt die Frage-Antwort-Relation hinzu, d.h. das reagierende Tier wird ein antwortendes *und* fragendes Tier, in der Doppelbedeu-

tung des Fragestellens und des *Infragestellens*. Der Mensch beginnt einen Dialog mit dem Menschen, mit dem Universum, auch mit Gott oder dem Göttlichen.

**Mit dem Antworten kommt der Mensch mit der Realität in Berührung**, und das heißt:

- Ich bin wirklich und ich habe Realität insoweit, als ich antworte.
- Ich bin wirklich, wenn ich *mit* der Welt lebe und an der Diskussion teilnehme. Die Reiz-Reaktions-Beziehung vermittelt mir diese Teilhabe.
- Dagegen bin ich immer in Gefahr, an Realität zu verlieren, wenn ich ein ausschließlich egozentrisches Leben führe und mich nach außen versperre. Der Mensch, so meine ich, *darf* nun mal nicht zur Monade entarten, denn dann wäre er ein völlig abgeschlossenes, ein einsames Einzelwesen ohne Tür und Fenster nach außen - das wäre „Verrat“ an sich selbst.

Liebe Zuhörer,

mein **Schlüsselsymbol** „*ich antworte, darum bin ich*“ gestattet uns nun auch, eine **Grundlage für die Ethik** zu finden:

Die Stellung des Menschen im Universum ist nämlich insofern einzigartig, als der Mensch als antwortendes Wesen **ver.antwortlich für seine Taten wird**. Das ist der ethische Sinn seiner Freiheit.

- **„Ich antworte, darum bin ich“ bedeutet jetzt, dass ich existiere insoweit, als ich Verantwortung für meine Taten übernehme.**

Mit anderen Worten:

Existentielles Sein und menschliches Leben bedeuten demnach, bewusst und in freier Entscheidungsmächtigkeit Antwort zu geben und Antwort zu sein **und** diese Antworten stets zu *verantworten*. Auch jedes Handeln ist Antworten, und Handeln heißt stets: Wirkungen hervorbringen, und eben diese sind nun mal allesamt zu verantworten, denn alles Handeln steht unter Rechtfertigungszwängen.

Ich betone mit Nachdruck: **Ohne Antwortfähigkeit gibt es auch keine Verantwortung.**

Kurz gesagt:

**Verantwortung in ihrer ethischen Dimension** ist die Eigenschaft eines frei handelnden Wesens, das einerseits sich bewusst ist, in einer bestimmten Art und Weise handeln zu können, zu sollen bzw. gehandelt zu haben, und das andererseits die Fähigkeit und Verpflichtung hat *und* spürt, für die Motive und Folgen dieser Handlungen Rechenschaft abzulegen.

Verantwortlichkeit schließt also das Bewusstsein ein, ***sich vor jemandem für etwas*** - für eine bestimmte Handlungsweise oder Unterlassung, für Reden, Schweigen oder Denken - rechtfertigen zu müssen, was alles entweder mit einer bestimmten Regel, mit einem Gesetz oder mit dem Anruf des personalen Gewissens als der psychischen Instanz, in der die handlungsleitenden Werte eines Menschen verankert sind, übereinstimmt oder ihm widerspricht. „**Verantwortung an sich**“ ***gibt es nicht*** – der Begriff und die Wirklichkeit von Verantwortung setzen immer *wenigstens* ein „Wofür“ und ein „Wovor“ voraus.

Liebe Zuhörer,

wenn Menschsein also wesentlich meint, sich in der Position des Gefragtseins und Angeprochenseins, des Antwortens *und* Antwortensollens zu befinden, und wenn man den hieraus resultierenden fundamental dialogischen Charakter des Menschseins ernst nimmt, dann ist Verantwortung nicht etwas Peripheres *am* Menschen und *keine* pure Nebensächlichkeit oder akzidentale Randerscheinung, sondern dann gilt es vielmehr zu begreifen dies, und das ist meine vierte programmatische Erklärung:

***(4) Verantwortung ist fundamentaler Ausdruck der dialogischen Existenz des Menschen und damit wesentlich mit dem Menschsein verbunden,***

welches gleichermaßen den Gemeinschaftsbezug wie den Du-Bezug *und* auch den Welt-Bezug integriert.

Sehr schön hat dies einmal Erich Fromm ausgedrückt, als er vom Verantwortungsgefühl sagte, es sei „keine Pflicht, die dem Menschen von außen aufgezungen wird, sondern die Antwort auf etwas, von dem man fühlt, dass es einen angeht. Verantwortung und Antwort haben die gleiche Wurzel: Verantwortlich sein heißt zum Antworten bereit sein.“ Zitat Ende.

Das Dialogische ist es also, das dem Phänomen Verantwortung in wesentlicher Weise innewohnt, und so sind denn verantwortungsbewusste Menschen stets mündig gewordene Menschen, also solche, die ihren Mund öffnen, um den Fragen und Antworten des Lebens angemessen zu begegnen.

Wenn für mich Verantwortung die Antwort des Menschen auf die Anforderungen und Herausforderungen des Lebens an ihn bedeutet, dann heißt dies auch:

***Wer Antwort gibt, anerkennt ein Du***, zu dem er spricht oder auf den er bezogen ist. Mit dem Leben auf Du und Du zu stehen, setzt jedoch Nähe zum Leben voraus, was nicht nur notwendig macht, Nähe zuzulassen, sondern auch, Nähe selber zu schaffen. Führen beispielsweise ist *auch* ein emotionales Gestalten, und wo diese emotionale Kultur nicht genügend gewürdigt wird, wo nicht gesehen wird, dass die Führungsbeziehungen in besonderer Weise psychische Erlebnisräume sind, in denen sich Nähe und Distanz für das Gedeihen dieser Zusammenarbeit fördernd oder belastend auswirken, da breitet sich unpersönliche Intellektualisierung und glasklare (Zweck-)Rationalität aus, die aber eine spürbare Kälte in das kommunikative Geschehen einfließen lässt.

Auf den anderen zuzugehen, ohne zu glauben, sich etwas zu vergeben, den anderen auf sich zukommen zu lassen, ohne emotional zu blockieren, dies erfordert freilich Ich-Stärke und Autonomie – das sind jedoch relativ selten vorhandene Persönlichkeitsmerkmale, indes auch vielfach verkannt wird, dass Autonomie und wahre Demut ethische Geschwister und dass beide, im Persönlichkeitsbild des Führenden internalisiert, die wahre Autorität des Führenden zeigen. Aber dessen ungeachtet bleibt gültig, ***dass ein verantwortungsbewusster Mensch in eine Du-Beziehung zum Leben eingetreten ist***, womit Verantwortung den vorher genannten dialogischen Charakter erhält.

Antwort setzt jedoch stets und zwangsläufig ein Gegenüber voraus. Antwort geben kann man nur auf eine Frage – es ist ein reaktives Verhalten, das immer auf die Initiative eines anderen zurückgeht. Verantwortlich kann man in diesem Sinne nicht *sein*, sondern wird man (von anderen) gemacht, und das geschieht dadurch, dass man „angesprochen“ und zur Antwort aufgefordert wird, womit sich Verantwortung als kommunikativer Begriff ausweist, worauf ich nochmals zurückkommen werde.

Interessanterweise schließt ***das hebräische Wort für Verantwortung*** – achariout – bereits den Anderen – acher – mit ein und integriert die primäre Hinwendung zum anderen Menschen. Hier plädiere ich gerne für einen extremen Humanismus einer sich verpflichtenden Hinwendung zum anderen Menschen!

Liebe Zuhörer,

das bislang Gesagte lässt sich in einem einzigen Satz zusammenfassen:

- ***Das Dialogische gehört wesentlich zum Menschen als einem antwortenden Wesen,***

und exakt deshalb ist auch Kommunikation als zwischenmenschliche Beziehung nicht etwas Beliebiges und Nebensächliches am Menschen, sondern sie gehört notwendig und wesentlich zum Menschen. Ausgehend vom lateinischen Ursprung des Wortes „communicatio“ als „Verbindung, Mitteilung und Verständigung“ bezeichnet Kommunikation einen *sozialen Kontakt im Sinne des wechselseitigen Empfangens oder Gebens von Informationen*, also ein menschliches Verhalten bzw. einen Vorgang, bei dem interpersonal, zwischenmenschlich also, Worte, Zeichen, Gesten, Nachrichten ausgetauscht werden *mit dem Ziel, sich zu verständigen*.

Weil im Grunde alles Problemlösen und Planen, alles Entscheiden und Koordinieren, weil alles Organisieren und Delegieren, Beauftragen und Kontrollieren, weil auch jedes Führen als Menschenführung notwendig an Information und Kommunikation gebunden ist, kann man Kommunikation durchaus den Flaschenhals einer jeden Organisation, also auch eines Unternehmens nennen.

Jedenfalls konzipiere *ich* Kommunikation als das Bestreben und Bemühen, soziale Kontakte zu schaffen und aufzubauen, sie auszugestalten und zu vertiefen, sie (wenigstens) zu erhalten. Hierarchisch orientiertes, herzloses Dominanzverhalten verkennt, dass emotionale Distanz die eigene und fremde psychische Existenz gefährdet.

Gerade über Kommunikation wird in unseren Tagen so sehr im Überfluss gesprochen und geschrieben, das es einen nachgerade anwidert, wenn man die vielfach un.moralische Wirklichkeit kritisch ins Visier nimmt, in der die kommunikative *Qualität des Zwischenmenschlichen* absolut nicht danach beurteilt wird, in welcher Weise sie es vermag, *die Persönlichkeit des Kommunizierenden zu würdigen*, denn Kommunikation ist heute oftmals geprägt von Verletzendem, von Entpersönlichem und Entwertendem, und dies ist neurotischer Ausdruck einer weitestgehend gestörten Harmonie zwischen den Gesprächspartnern:

Der Umgang mit den Mitmenschen im gegenwärtigen gesellschaftlichen Leben und die öffentlichen Verunglimpfungen der Kommunikationspartner in den Medien, der heuchlerische politische Wahlkampf oder die Aufdeckung der Affären von Managern sind zu einem kollektiv sadistischen und zynischen Spektakulum geworden.

Liebe Zuhörer,

**Alles Leben ist Beziehung** - ich kann nicht für mich alleine bestehen. Alles Leben spielt sich in unseren Beziehungen ab, ein anderes Leben gibt es nicht.

Dies mag auch der Paul Watzlawick ins Auge gefasst haben mit seiner berühmten These, wonach es dem Menschen gar nicht möglich sei, nicht zu kommunizieren.

Im Klartext:

Man verhält sich immer, d.h. Verhalten hat kein Gegenteil, oder ganz simpel ausgedrückt: Man kann sich nicht *nicht* verhalten.

Wenn man nun aber akzeptiert, dass alles Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation Mitteilungscharakter hat, d.h. Kommunikation ist, dann folgt daraus, dass man nicht *nicht* kommunizieren kann: Jedes Handeln und Nichthandeln, alle Worte und auch jedes Schweigen haben Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht *nicht* auf die Kommunikationen reagieren und kommunizieren damit selbst.

➤ Das ist ein ganz herrliches, abenteuerliches Beziehungsgeflecht, das uns jedoch stets und ausnahmslos zur Verantwortung ruft!

***Ein Mensch, der Verantwortung übernimmt, „antwortet“ durch diese Haltung auf die Herausforderungen des Lebens.*** Für sich selbst, für jemanden oder für etwas verantwortlich zu sein, heißt dann, sich von den Anforderungen des Lebens ansprechen zu lassen. Im Verantworten gibt der Verantwortende eine positive Antwort auf die Ansprache des Lebens an ihn.

Wer etwas verantwortet, tut dies in der Regel gegenüber einem anderen. ***Verantwortung ist demnach vornehmlich und zunächst ein dialogisch strukturierter Begriff***, ein kommunikativer Begriff, der ein Entsprechungsverhältnis von Personen und deren Beanspruchung durch das Verhalten zu Personen betrifft.

Ich sagte eben „*zunächst* dialogisch strukturiert“, weil durchaus mitzusehen ist, dass die Relation, dass das Entsprechungsverhältnis sich nicht nur auf das Verhältnis Ich-Du beschränkt, sondern dass sich Verantwortung als ein mehrstelliger Relationsbegriff ausweist und neben dem Verantwortungssubjekt, dem etwas zugerechnet wird und das sich hierfür verantwortlich weiß, noch weitere wichtige Elemente integriert, etwa ***was oder wann*** verantwortet wird, ***wovor und weswegen und wofür*** Verantwortung übernommen wird. Wir sind also nicht nur ***für*** jemanden oder für etwas verantwortlich, sondern auch ***gegenüber*** jemandem und ***vor*** einer Instanz, d.h. Verantwortung ist ein mehrstelliger Relationsbegriff und ein Zuschreibungs-konstrukt.

Im Klartext:

Ein Verantwortungssubjekt ist *für* etwas *gegenüber* einem Adressaten *vor* einer Instanz *in Bezug auf* ein Kriterium *im Rahmen* eines Handlungsbereiches verantwortlich.

Jedenfalls erweist sich *nur* der Mensch als Träger von Verantwortung, und zwar der Mensch nicht etwa im Sinne eines rein natürlichen Wesens, weshalb beispielsweise Kinder oder Debile oder Psychopathen nicht eigentlich verantwortlich sind, sondern der Mensch als moralisches Wesen, und das heißt: als ein an Normen und Werte gebundenes Wesen:

Nur willens- und vernunftgesteuertes Handeln oder Unterlassen oder Verhalten können Gegenstand von Verantwortung und Verantwortlichkeit sein. So tragen denn auch Tiere keine Verantwortung, ebenso wenig die Natur, die oftmals „machtvoll-grausam“ wütet und zerstört, jedoch „nichts dafür kann“, also für Schäden nicht eigentlich verantwortlich gemacht werden kann.

In unserem Zusammenhang schreibe ich also **Verantwortung als einen kommunikativen Begriff** fest, der, wie schon gesagt, ein Entsprechungsverhältnis von Personen und deren Beanspruchung durch das Verhalten zu Personen und Sachen betrifft. Das Entsprechungsverhältnis gilt freilich auch gegenüber dem Leben, gegenüber der Situationswelt und den in ihr übernommenen Aufgaben, gegenüber Tieren und gegenüber der gesamten Natur.

Der besondere Charakter der Verantwortung ergibt sich nicht schon aus der Handlung selbst, sondern daraus, ***wofür*** einer verantwortlich ist. Gemeint ist hier die Verantwortung als rein kausale Zurechnung begangener Taten oder Unterlassungen.

Aber gerade um eben diese Kausalhandlungsergebnisverantwortung – also Verantwortung „*post factum*“ als die Bereitschaft, für sein Tun und Lassen und deren Folgen einzustehen – geht es mir eigentlich nicht so sehr, es interessiert mich vielmehr eine Verantwortung, die *nicht* die quasi nachgereichte Rechnung für das Getane ist, sondern eine Verantwortung, welche die ***Determinierung, also die Bestimmung des zu Tuenden*** betrifft, also eine ***Sorge-für-(etwas-) Verantwortung*** ist:

Dementsprechend fühle ich mich nicht primär für mein Handeln und Verhalten und ihre Folgen verantwortlich – das natürlich auch -, aber ich bin, und das ist meine fünfte programmatische Behauptung, ich bin

**(5) verantwortlich für die Sache und für Personen,  
die auf mein Handeln Anspruch erheben.**

In dieser Verantwortung „*ante factum*“ bin ich konfrontiert mit einem *Sein-Sollen des Objekts* einerseits und mit einem *Tun-Sollen des zur Sachwahrung berufenen Subjekts* andererseits.

Charakteristisch für *dieses* Verantwortungsverständnis, für diesen wichtigen und bislang vernachlässigten Typus von Verantwortung ist eine gewisse **Ontologisierung**, d.h. die Quellen der Verantwortung werden ins Sein verlagert.

Was heißt das?

- Es heißt erstens, dass wir uns zunehmend sensibilisieren müssen dafür, dass einem faktischen „Ist“ und einer bloßen Vorgegebenheit (das ist die Situation) ein „Soll“ und ein apodiktisches Müssen (das ist unsere Antwort darauf) korrespondieren.
- Dies heißt zweitens, einzusehen und zu begreifen, dass *in* den Dingen selbst, *in* den menschlichen Angelegenheiten, *in* den Situationen, *in* unserem Berufsumfeld oder Berufsethos, *in* unserem gesamten Wirk- und Macht- und Könnenradius **ein Anspruch, eine Verpflichtung und ein Aufforderungsgebot an den Menschen** stecken, hic et nunc tätig werden zu sollen und sich in die moralische Pflicht genommen zu sehen – zu antworten.

Mehr noch:

- nicht allein für unsere Handlungen und Unterlassungen sind wir verantwortlich, sondern proportional zu unserer Macht auch für das ‚Sein‘, für die Existenz, für die Erhaltung und das Wohlergehen der von uns abhängigen und in Bezug stehenden Menschen und Naturwesen.

Hier plädiere ich nachdrücklich - als sechste programmatische Behauptung - für die

**(6) Existenz einer normativ relevanten Beziehung  
zwischen Subjekt und Objekt der Verantwortung,**

wofür die **Eltern-Kind-Beziehung** das klassische Paradigma - das zeitlose Urbild der Verantwortung - ist und wo, wenn man so will, *auch* die Arzt-Patient-

Beziehung oder jene zwischen Führungskräften und zu-Führenden nicht ausgeklammert zu werden braucht, wenn Führung in meinem Verständnis immer Menschenführung und damit ein kommunikatives Handeln und ein intensives, auch emotionales Beziehungsgeflecht ist. Es geht hier um Beziehungen, welche eine - *über* die bloß funktionale Zuständigkeit hinausreichende - **Dimension der Fürsorge** konstituieren.

Nach dem grandiosem und epochalem Werk „Das Prinzip Verantwortung“ des deutsch-jüdischen Philosophen Hans Jonas ergibt sich Verantwortung einem bestimmten Objekt gegenüber unmittelbar aus dessen inhärentem Wert:

„Der Begriff der Verantwortung impliziert den des Sollens, zuerst des Seinsollens von etwas, dann des Tunsollens von jemand in Respons zu jenem Seinsollen. Das innere Recht des Gegenstands geht also voran.“ Zitat Ende.

Für diesen seinsimmanenten Anspruch, der ein Tunsollen begründet, verweist nun Jonas auf das uns Allervertrauteste, nämlich auf das Neugeborene, auf den Säugling, dessen bloßes Atmen unwidersprechlich ein (deutliches) Soll an die Umwelt richtet, nämlich dahingehend: sich seiner anzunehmen. ***Das Kind ist der Urgegenstand der Verantwortung*** – und die Ur-Verantwortung elterlicher Fürsorge hat doch jeder von uns an sich selbst erfahren – sonst existierte er nicht.

Wenn der zu Unrecht so viel geschmähte Arthur Schopenhauer proklamiert: „neminem laede, immo omnes, quantum potes, juva“ („verletze niemanden, vielmehr hilf, soviel du kannst, allen“), dann ist für ihn das Muster einer Hilfebietenden Situation die unverschuldete Unfähigkeit eines Menschen, sich selbst am Leben zu erhalten, insbesondere die eines kleinen Kindes, das ja schon durch sein Alter die Unverschuldetheit seiner Hilflosigkeit *und* auch seine absolute Schutzbedürftigkeit anzeigt.

Solche Verantwortung nenne ich

❖ **Gehorsam gegenüber einem Gesollten, gegenüber einem zu-Tuenden, gegenüber einer Verpflichtung und Herausforderung, gegenüber einem Anspruch.**

Jonas nennt sie „die als Pflicht anerkannte Sorge um ein anderes Sein, die bei Bedrohung seiner Verletzlichkeit zur Besorgnis wird.“ Zitat Ende.

Das heißt:

➤ **Angesichts meiner Verfügungsmacht *über* etwas oder über jemanden schließt meine Kontrolle *darüber* zugleich meine Verpflichtung *dafür* ein.**

Diesen elementaren Konnex zwischen Mensch und Verantwortung betont Jonas so:

„Für irgendwen irgendwann irgendwelche Verantwortung de facto zu haben, gehört so untrennbar zum Sein des Menschen, wie dass er der Verantwortung generell fähig ist.“ Zitat Ende.

Auch Emmanuel Lévinas hatte versucht, Verantwortung wieder auf Verpflichtung zu gründen, statt Verpflichtung als eine bloße Möglichkeit innerhalb der Verantwortung zu denken. Es gibt eine ursprüngliche Verpflichtung zur Verantwortung, und diese Ursprünglichkeit besagt Gehorsam (obédience) außerhalb freier Wahl und Wahlmöglichkeiten des Menschen, d.h. die Verpflichtung geht der Freiheit eines Menschen voraus, sie ist die Öffnung für den Anderen, für die Andersartigkeit der anderen Menschen, noch bevor ich mich als freies Subjekt selbst auslegen kann.

Sehr geehrte, liebe Damen und Herren,

es ist für mich durchaus logisch und fürwahr sehr viel leichter, den *Typus der* vorher genannten ***Fürsorge-Verantwortung***, der, wie gesagt, in der elterlichen Verantwortung für das Wohl der Kinder sein Urbild hat, statt auf das Verhältnis Führender-Geführter auf das Arzt-Patient-Verhältnis zu applizieren, das ja durch die Grundsituation von Not und Hilfe gekennzeichnet ist, die ihrerseits Motiv und Sinnziel ärztlichen Handelns bildet: ***Das ärztliche Ethos bleibt von seinem sachlichen Ursprung her ein Ethos der Fürsorge***, denn:

Medizin beginnt dort, wo einer, der Hilfe braucht, sich an jemanden wendet, der helfen kann bzw. Hilfe verspricht:

Wie das Kind in seiner Hilflosigkeit und Schutzbedürftigkeit die Hilfe und fürsorgliche Anteilnahme der Eltern nachgerade herausfordert und Eltern diese Hilfe – gewissermaßen als ganz natürliche Antwort und ohne (ethische) Reflexion und ohne (ethische) Güterabwägung – geben, so sind hier Handlungswissen (ich *kann* handeln, ich habe Kompetenz) und Verantwortungswissen (ich *muss/soll* handeln) im handelnden Menschen untrennbar.

Wie eine Frau erst durch ihr Kind zur Mutter wird, so wird auch ein Führender dies erst durch seinen Bezug zu den Geführten, und so wird noch mehr ein Mensch, der Medizin studiert hat und approbiert ist, erst durch seinen Patienten zum Arzt!

Daraus ist zu folgern:

***Der Arzt und der Führende bestimmen sich in ihrem Sein vom Patienten und vom Geführten oder zu-Führenden her.*** Überhaupt ist der Keim allen individuellen Seins, auch des Arztseins *und* auch des Führerseins, das Gerufensein durch den Anderen, und das heißt – nun wieder auf das Arztsein bezogen -:

- Etwas – und das sind Krankheit, Leid, Not – ruft mich, und damit ist das ärztliche Ich als Akkusativ existent, bevor es als Nominativ Subjekt werden kann. Ich spreche hier von der ***Vorrangigkeit des Du***, die ich vorher „Mit-Sein“ als Bezug und Bezogenheit zum Mitmenschen, zum Anderen hin genannt habe.

Im Klartext:

***Als Arzt konstituiere ich mich als Antwort*** – also mein Heilen, Helfen, Beistehen und Begleiten – ***auf den Ruf des Anderen*** – also dessen Kranksein und seine Schutz- und Hilfsbedürftigkeit:

Ich schulde generell meine individuelle Subjektivität – auch mein individuelles So-Sein als Arzt oder Führender - dem Anderen, der mir begegnet und mich anspricht, und ich bin einzigartig und nicht vertretbar oder austauschbar in der je und je situationsgegebenen Verpflichtung gegenüber dem Anderen, d.h. die Einzigartigkeit des Ichs liegt in der Tatsache, dass niemand gerade jetzt und dieser Situation an meiner Stelle antworten kann. Deshalb bin *ich* vor allem Anfang verantwortlich für den Anderen. So nimmt z.B. der Hilferuf eines Notleidenden mich unabweisbar in Beschlag, und in diesem Sinne ***wählt nicht der Helfende die Verantwortung, vielmehr wird der verantwortliche Helfer vom Anderen zur Verantwortung erwählt.***

Wo ich nun die Verantwortung und damit den Ruf des Anderen verliere, verliere ich das begründende Element meines Subjekt-Seins. Die Übernahme der Verantwortung besteht in dem permanenten Versuch, Antwort auf den Ruf des Anderen zu geben. ***Ich handle als Antwortender.***

Der Andere weist mir eine Verantwortung zu, und nach Lévinas ist es die Metapher des „Antlitzes“ des Anderen, also einerseits das Gewährwerden seines Leidens und vor allem seiner Exponiertheit zum Tode, andererseits aber auch das Gewährwerden seiner bloßen Existenz und seiner wert.zu.schätzenden Einmaligkeit und Einzigartigkeit, das mir eine Verantwortung überträgt, der ich mich nicht entziehen kann:

Der Andere erinnert mich an meine Verantwortlichkeit durch das „Antlitz“, das mich vorlädt, das mich fordert, das mich beansprucht – in dieser Infragestellung

ist der Andere Nächster. Dieses In-die-Frage-gestellt-Sein durch den Anderen heißt: nicht warten, dass ich antworte – es geht nicht darum, nur zu antworten, sondern darum, sich verantwortlich zu finden.

Lévinas wählt für dieses Verhältnis, dass ich vom anderen her zur Verantwortung verpflichtet bin, den sehr starken Ausdruck, „*Geisel des Anderen*“ zu sein: Ich bin dem anderen gewissermaßen unterworfen, sub-jectum im ursprünglichen Sinne des Wortes. Mit dem Gedanken eines steten Verantwortlichseins, einer unbedingten Verpflichtung ist jedoch nicht nur ein guter Wille, nicht ein synchrones Mitleiden und auch kein freiwilliges Sichausliefern an den Anderen gemeint, vielmehr werden wir wider Willen und vor aller Verfügbarkeit vom anderen als Geisel genommen.

Von dieser Geiselschaft sagt Lévinas freilich und trostreich einmal, sie sei vielleicht nur ein harter Name für Liebe. So wäre denn – meine ich - Verantwortung für die Anderen nichts anderes als die menschliche Brüderlichkeit, die der Freiheit vorausgeht. *Das Erwachen zur Verantwortung ist ein Erwachen zur menschlichen Geschwisterlichkeit.*

Liebe Zuhörer, noch ein letzter Gedanke:

Man bringt nur für etwas Fürsorge auf, das man als besonders hegenwert und schützenswert, auch als schätzenswert betrachtet. Lange Zeit betrachteten beispielsweise Ärzte das menschliche Leben als etwas Einzigartiges und ganz Besonderes, dessen Pflege, Schutz und Erhalt sie nicht nur als Beruf, sondern als Berufung verstanden.

Solcher Gesinnung, auch beim Führenden dort vorhanden, wo er Führen als Wertschätzung konzipiert und dem Geführten seine Würde und Freiheit zu belassen imstande ist als unhintergehbare Fluchtpunkte seiner Wertigkeit als personales Geistwesen, solcher Gesinnung liegt *Ehrfurcht* zugrunde, Ehrfurcht, in welcher der Mensch gerade heute in einer Zeit rüder Egozentrik und nahezu unersättlicher Pleonexie, d.h. nimmersatter Daseinsgier genau *das* nicht tut, was er sonst so gerne tut: nämlich in Besitz nehmen, an sich raffen, alles sich zu eigen machen und für die eigenen Zwecke gebrauchen, den anderen in vieler Hinsicht instrumentalisieren und vereinnahmen.

Stattdessen tritt der Mensch in der Ehrfurcht zurück, er schafft und hält Abstand, er nimmt die Hände weg, statt gierig und maßlos zuzugreifen und alles an sich zu reißen und gegebenenfalls zu zerstören. Dadurch entsteht ein freier geistiger Raum, in welchem sich das, was Ehrfurcht verdient, unberührt erheben, frei dastehen und unverletzt leuchten kann: etwa die Person mit ihrer Würde, der Embryo im Mutterleib ebenso wie der Mensch in hohem Alter, das Kunstwerk mit

seiner Schönheit, die Natur mit ihrer erhabenen Symbolmacht oder die Gottheit in ihrem hehren Glanz von Ferne und gleichzeitiger Nähe.

Solche Achtung als Ehrerbietung und Wertschätzung ist das Elementarste, was fühlbar werden muss, dass Menschen als Menschen friedvoll und relativ konfliktfrei miteinander verkehren können, und zwar nicht etwa deshalb, weil da einer aufgrund seiner Begabungen und Leistungen und wegen seiner gesellschaftlich gehobenen Stellung oder hierarchischen Positioniertheit als besonders wertvoll und achtenswert anzusehen sei, sondern einfach deshalb, weil der andere eben *auch* Mensch ist und damit in gleicher Weise wie ich Würde und Freiheit und Verantwortung besitzt.

Solche Achtung, die dem ungeborenen Fötus ebenso zugebilligt wird wie dem vielleicht debilen und pflegebedürftigen Greis oder dem, der den Firmenhof fegt, solche Achtung ist die Gewähr dafür, dass die Beziehung von Mensch zu Mensch ihre Würde behält.

Ich erinnere in diesem Zusammenhang gerne an den visionären Arzt und Theologen **Albert Schweitzer**, für den Ethik darin bestand, die Nötigung zu erleben, „*allem Willen zum Leben die gleiche Ehrfurcht vor dem Leben entgegenzubringen wie dem eigenen*“. *Damit* ist das denknotwendige Grundprinzip aller Sittlichkeit gegeben: Mensch = Mensch, und dies ausnahmslos!

„Gut ist“, sagt in diesem Zusammenhang Schweitzer, „Leben zu erhalten und Leben zu fördern - böse ist, Leben zu vernichten, es zu schädigen, zu hemmen und an seiner Entwicklung zu hindern“.

Nach Schweitzer ist wahrhaft ethisch der Mensch nur, wenn er einerseits der Nötigung gehorcht, allem Leben, dem er beistehen *kann*, zu helfen, und wenn er andererseits sich *scheut*, irgendetwas Lebendigem Schaden anzutun. ***Das Leben als solches ist ihm heilig.***

Und so war für Schweitzer oberstes Gebot und Inbegriff von Ethik „die ins Grenzenlose erweiterte Verantwortung gegen alles, was lebt“ und die „Ehrfurcht vor dem Willen zum Leben in mir und außer mir“.

Ich sage daher gerne mit Konrad Lorenz: „Der Verlust der Ehrfurcht, insbesondere der Verlust der Ehrfurcht vor dem Leben, ist die Todsünde der zivilisatorischen Gesellschaft!“

Liebe Zuhörer,

Ich komme rasch zum Ende und erspare mir und Ihnen ein zusammenfassendes Resümee.

Menschsein in seiner sozialen Komponente, Führen im Sinne von Menschenführung – beides ist Umgang von Menschen mit Menschen, und darum, weil ich mich auf den Anspruch des Anderen, stets zu antworten, zu Reaktion und Rechtfertigung verpflichtet weiß, ist **Verantwortung der zentrale Kern menschlicher Existenz**.

**Führen braucht heute mehr denn je ein anthropologisches Konzept, einfach ausgedrückt: ein Menschenbild.**

Ich habe ein Menschenbild zu zeichnen versucht, eines, das den Menschen als wesentlich dialogisch, als den Antwortenden und den Antwortensollenden charakterisiert, wobei ich mir durchaus bewusst bin, es idealtypisch skizziert zu haben.

Meine Ethik ist insofern radikal, als sie an die Wurzeln der Ethik geht, indem sie deklariert: Der Humanismus geht vom Gegenüber, geht vom Anderen aus, was heißt: **Erst durch meine Verantwortung entsteht Menschlichkeit, entsteht der Mensch**, oder anders gesagt: der Andere weist mir eine Verantwortung zu: **Ich handle als Antwortender**. Wenn dieser Andere mir signalisiert: „Ich bin und ich leide“ oder aber „Ich arbeite und versuche, über den Ich-Du- und Du-Ich-Bezug hinaus das gemeinsam WIR der Unternehmung zu erbringen“, dann ist dies ein Appell, der an mich ergeht, dem ich nicht ausweichen kann und der Verantwortung bedeutet, ihm beizustehen, ihn zu fördern und nicht zu blockieren.

Oder mit Dr. Zsok in einer Rezension gesprochen: „Mitten im Leben dieser Welt ist der Mensch stets herausgefordert, nicht nur für sich selbst zu sorgen, sondern im Angesichts des Anderen sich so treffen zu lassen, dass er mit ihm zusammen jene unabwältzbare Verantwortung übernimmt, die Ich und Du im Wir vereint.“

Von der trotzigsten Frage Kains war ich ausgegangen: „Bin denn meines Bruders Hüter – ich?“ Ich habe Ihnen den Menschen als antwortendes Wesen gezeichnet mit der begründeten Behauptung, alles, was er tue, sei eine Antwort auf eine Herausforderung, auch wenn er diese Herausforderung manchmal nicht sehen will, sie nicht anerkennt oder ablehnt. Dennoch **bleibt seine Existenz eine wesentlich responsive Existenz** in der Doppelbedeutung des Antwortens und Verantwortens. Sagen wir beherzt „JA“ hierzu, werden wir erfahren dürfen, dass wir hiermit in grandioser Weise Menschsein realisieren, Menschlichkeit befördern und mehr und mehr fähig werden, aus dem Kain'schen Neben- und Gegen.einander ein Mit.einander zu gestalten.

Ich danke herzlich für Ihre Aufmerksamkeit und hoffe sehr, Sie ein bisschen nachdenklich und für Ihr Leben und Ihren Beruf wenigstens ein bisschen dankbar gemacht zu haben.