



Mittwoch, 14. Oktober 2020, 12:00 Uhr  
~13 Minuten Lesezeit

# Selbstverantwortung als Schlüssel

Das mechanistische Denken der Vergangenheit predigt den Glauben an die vermeintlich alternativlose Außensteuerung des Individuums — diese führt in die Sackgasse.

von Sylvia von Froreich  
Foto: Gts/Shutterstock.com

*Reflektierte und gelebte Selbstverantwortung als Schlüssel für ein glückliches Leben. Raus aus der Opferhaltung! Nehmen wir unser Leben selbst in die Hand, entscheiden, was für Menschen wir sein wollen: Selbstentwickler, Gestalter, Musterbrecher, selbstbewusst, vertrauend, mutig, verbunden und eigensinnig. Der Weg dahin ist kürzer als gedacht. Das Buch von Sylvia von Froreich „Freiheit macht klug: Selbstverantwortet Leben als Haltung“ kann zur Gesundheitsquelle werden. Es zeigt, wie Menschen im*

*Laufe ihres Lebens Haltungen entwickeln, die ihr Leben prägen. Wir sind frei, die Haltung von Selbstverantwortung oder eine „Opferhaltung“ einzunehmen. Das entscheidet über Glück und Gesundheit mehr als viele Medizin. Sylvia von Froreich, Diplompädagogin, Lehrbeauftragte und systemischer Coach, plädiert für Ungehorsam und Selbstverantwortung als Haltung. Ihr Buch ist zugleich Fazit und Plädoyer für ein neues Menschenbild. Ein Auszug.*

**Das Denken „Ich bin klein, mein Herz ist rein und andere müssen mir sagen, wo es lang geht“** hat eine lange (christliche) Tradition. Das selbstbestimmte, eigensinnige Handeln war schon im Paradies nicht willkommen und hat Adam und Eva den Aufenthalt gekostet.

*„Der Rest des Alten Testaments ist voll von Drohungen gegen all jene, die sich gegen Gott, der Blaupause aller autoritären Alleinentscheider, entschieden haben. Immer geht die Sache so aus: Einer entscheidet sich, nicht auf Gott zu hören, und fährt damit gegen die Wand oder direkt zur Hölle. Das Zweifeln bestimmt die Existenz, weil ihr Ausgang zu Selbstbewusstsein führt. Wer zweifelt, denkt. Wer zweifelt, existiert“ (1).*

*„Sollte uns Eva nicht als Vorbild dienen“, fragt Humberto Maturana. „Schließlich hat sie durch ihren Ungehorsam und ihre Rebellion gegen das göttliche Gebot die Basis für die Selbsterkenntnis des Menschen und sein verantwortliches Handeln gelegt“ (2).*

Dennoch steuern mechanistische Denksysteme und Menschenbilder, die das Ideal des Gehorchens zementieren und vor

Hunderterten von Jahren entstanden sind, bis heute unser Denken, unsere (Selbst)Beziehungen und unser Handeln auf allen gesellschaftlichen Ebenen: in der Bildung, in der Wirtschaft, in der Politik, im Gesundheitswesen, in der Erziehung, um nur einige zu nennen.

Dass diese Denksysteme nicht nur überholt sind und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen widersprechen, sondern zutiefst schädlich und zerstörerisch auf uns Einzelne und unsere Gemeinschaft wirken, beginnt sich an den Rändern des Mainstreams herumzusprechen. Neue Erkenntnisse aus Gehirnforschung, systemischem Denken, der Kybernetik zweiter Ordnung und anderen Musterbrechern dringen allerdings nur sehr zögerlich in das gesellschaftliche Bewusstsein, besonders mühsam in das Denken der Entscheider in Wirtschaft, Politik und Verwaltung. Zu machtvoll wirkt das mechanistische, lineare Denken voriger Jahrhunderte, das Planbarkeit und Sicherheit vorgaukelt und die Pfründe der Besitzstandswahrer sichert. Aber die Zeit drängt zu einem umfassenden Paradigmenwechsel.

## **Ist der Mensch von Natur aus faul?**

Das Denken, der Mensch sei von Natur aus ein fauler Sack, ein Dummkopf und Tunichtgut, der von außen angereizt und angetrieben werden muss, ist tief verwurzelt, steuert und dominiert unser Bewusstsein, unsere Haltungen und unsere Handlungen im Alltag – in Schulen, im Elternhaus, in Institutionen, in Unternehmen, an Universitäten, in der Politik, einfach überall.

Dieses Denken misstraut den inneren Potenzialen des Menschen zutiefst und folgt dem Glauben an die Wirksamkeit einseitiger Kontrolle, sowie der Vorstellung, dass Menschen nicht nur formbar seien, sondern auch unbedingt geformt und erzogen werden

müssten. Rechtfertigung täglicher Übergriffigkeiten, getarnt durch den hehren, fürsorglichen Slogan „fordern und fördern“, der sich jetzt auch an geflüchtete Menschen richtet, die sich ohne Druck angeblich nicht integrieren wollen.

Der Aufbau von Hierarchien, Macht und Herrschaftsansprüchen in Kirche, Staat und Unternehmen ist Folge und Ursache zugleich. Denn Menschen haben gelernt zu gehorchen, sich zu ducken und sich fürs Ducken bezahlen zu lassen, quasi als gerechten Ausgleich, als Entschädigung für entgangene Lebens- und Gestaltungsfreude.

Die Diskussion über das bedingungslose Grundeinkommen entlarvt das herrschende Menschenbild in aller Deutlichkeit. Der Schweizer Grundeinkommen-Initiator Daniel Häni nennt es die Kernfrage:

*„Sind die Menschen faul oder denken wir nur, dass sie faul sind?“*

Er zitiert eine repräsentative Umfrage, die ergab, dass nur zwei Prozent der Befragten nicht mehr arbeiten würden, entgegen der gängigen Meinung, der Mensch benötige äußeren Druck, um überhaupt etwas zu leisten (3).

Da empört sich eine Professorin im Netz: „Das Grundeinkommen widerspricht unseren Grundwerten.“ Da hat die Professorin glatt vergessen, zu erwähnen, dass sie selbstreferenziell von ihren eigenen Grundwerten spricht. So leicht vergisst „man“ die Übernahme von Verantwortung, steht nicht zu seinem eigenen Wort. Medienalltag.

Dabei genau das ist das Problem: Die Tatsache, dass Menschen dem Druck von außen gehorsam nachgeben, hält das herrschende Menschenbild aufrecht, self-fulfilling prophecy. Menschen, die sich ängstlich, angepasst und unmündig verhalten, erwecken den Eindruck, sie wollten und müssten geführt und angeleitet sein, damit sie aktiv werden und Leistung erbringen können. Nicht

umsonst heißt es Personalentwicklung, das Wort ist Programm. Dahinter steht der Gedanke, das Personal könne sich ja nicht selbst entwickeln, es muss von außen entwickelt werden.

Keiner denkt da an Zirkularität, das eine bedingt das andere, der eine schiebt, der andere lässt sich schieben – *It takes two for a tango*. Anpassung als tief eingegrabene Gewohnheit, von Kindesbeinen anerzogen.

Diese Trainingseinheit beginnt schon ganz früh in unser aller Leben und bedeutet die Geburt der Bereitschaft zur Fremdsteuerung. Andere nennen es Gehorsamstraining. Aber jeder kennt diesen Vorgang unter der Bezeichnung „Erziehung“, und sie ist unsere erste Lektion in Sachen Demotivation, Entmutigung und Opferdenken.

## **Die gute Nachricht: Wir haben immer die Wahl.**

Ich nehme diese Info einfach mal vorweg: Nämlich, dass wir nicht nicht wählen können. Das Wählen, dieses „sich Entscheiden“, können wir nicht abwählen. Aber wir können es verleugnen, auch das ist eine Wahl. Allein das Sterben können wir nicht abwählen.

Das heißt, wir können unsere Verantwortung für uns nicht abwählen, auch wenn wir mit dem Gedanken an Zwang und Fremdbestimmung, dem „man muss ja“ aufgewachsen sind. Wir sind eine Schicksalsgemeinschaft: Wir und unsere Selbstverantwortung sind verbunden, bis dass der Tod uns scheidet. Amen. Aber von Wahlfreiheit hat uns keiner was gesagt. Niemand hat uns darüber informiert – nicht im Elternhaus, nicht im Kindergarten, nicht in der Schule, nicht an der Uni und nicht im Weiterbildungsseminar.

Müssen ist schließlich Mainstream. Schließlich leben wir in Zeiten, in denen das „Soll“ Konsens ist, und das Denken „ich entscheide“ verdächtiges Querdenkenkertum. Auch finden die, die ihre Opferhaltung pflegen, schnell Anschluss. Durch Jammern und Klagen organisieren nicht wenige Menschen wärmende Sozialbeziehungen. Gemeinsames Jammern verbindet, und wer da nicht mitmacht, läuft Gefahr, ausgegrenzt zu werden.

Das verinnerlichen auch schon Kinder spätestens in den ersten Schuljahren und erfahren die Vorteile der Opferrolle. Schnell finden sie den Dreh heraus: Andere sind schuld, der ungerechte Lehrer, die anderen gemeinen Kinder. Da bilden sich schon die ersten sozialen Jammerzirkel, betreut von verständnisvollen Erwachsenen.

Dennoch! Das Denken in Solls und Müssen schwächt den Menschen von innen und verlagert den eigenen Mittelpunkt nach außen. Dann ermächtigen wir uns nicht selbst, sondern andere. Wir geben anderen Macht über uns, lassen uns fremd bestimmen.

Vergessen glatt, dass wir ein Teil der Gesellschaft sind, die wir beklagen. Der vermeintliche Vorteil: Wir finden Entlastung bei dem Gedanken „andere sind schuld“. Wir würden ja, wenn wir nur könnten.

Der große Nachteil der Opferhaltung: Sie schwächt und macht chronisch unzufrieden. Sie raubt uns Lebenskraft und Energie. Sie macht uns anfällig für Kränkungen und Krankheit. Sie ruiniert unsere Selbstachtung und unser Selbstvertrauen. Sie macht uns abhängig von äußeren Reizen, Manipulationsstrategien und fremden Lösungsangeboten. Gestresst sein als Lebenshaltung, Burnout gefährdet. Rechtfertigungsmantra: Nicht ich bin verantwortlich, sondern der Stress. Da suchen Menschen gerne die Lösung von außen.

# Die „objektiven“ Experten

Der Glaube an externe Lösungen scheint von der eigenen Verantwortung zu erlösen. Er gebiert boomende Märkte, eine ausufernde Beratungsindustrie und zahllose Studien, die dann wieder massenhaft Experten hervorbringen, und es gibt kein Thema, dem sie sich nicht bemächtigen. Die Expertenmeinung klingt dann objektiv wie in Stein gemeißelt. Je mehr Expertenglaube Raum greift, desto mehr hat der Einzelne den Eindruck, zu wenig zu wissen.

Die Folge ist Verunsicherung, gut zu beobachten bei Eltern, die von sich selbst sagen: „Wir sind so unsicher.“ und fragen „Wie erziehe ich mein Kind richtig?“. Die Frage an Experten nach der Richtigkeit von Entscheidungen zeugt von der tiefen Verunsicherung breiter Bevölkerungsschichten. Wie lebe ich richtig? Wie ernähre ich mich richtig? Wie bewege ich mich richtig? Mache ich im Leben alles richtig? Hochschulprofessoren berichten, dass Studenten immer wieder fragen: „Mache ich das so richtig?“.

Fiel mein Blick doch kürzlich auf die Banderole meiner Mineralwasserflasche. Da werde ich aufgefordert, eine TrinkCheckApp runterzuladen, damit ich mein „individuelles Trinkverhalten ganz bequem im Blick behalten könne“. Demnächst wird es eine App geben, auf der ich checken kann, ob ich noch am Leben bin oder schon im Sarg liege. Entmündigung als App.

Die Verunsicherung blockiert Selbstverantwortung und entschiedenes Handeln. Immer mehr Menschen fühlen sich nicht mehr kompetent, Verantwortung für sich selbst und persönliche Lebensbereiche zu übernehmen. Verantwortung wird zunehmend delegiert an Experten, Fachleute, Psychologen, Anwälte, Apps oder pharmazeutische Produkte. Dies wiederum führt dazu, dass immer mehr Menschen sich nicht mehr kompetent fühlen, ein Teufelskreis.

Aber Selbstverantwortung gibt es nicht als App.

Gerd Gigerenzer bemerkt:

*„Otto Normalverbraucher braucht ständige Anleitung, wie ein Kind seine Eltern. Fachleute sagen, was das Beste für uns ist, und sind eher ein Teil des Problems, als die Lösung. Die ‚Gewissheitsproduzenten‘ sind entscheidend daran beteiligt, die Gewissheit zu nähren, die Zukunft sei vorhersagbar, wenn wir uns nur der richtigen Technologie bedienen. Wir müssen lernen, mit Ungewissheit zu leben, müssen Risikokompetenz entwickeln“ (4).*

*„Man braucht Mut, einer ungewissen Zukunft zu begegnen, um sich gegen Experten zu behaupten und kritische Fragen zu stellen. Es bedarf einer gewaltigen psychologischen Umstellung, um den eigenen Verstand und Gefühle ohne Anleitung durch andere zu nutzen. Eine solche innere Revolution sorgt für mehr Aufklärung und weniger Angst im Leben“ (5).*

Denn wenn wir uns immer weniger zutrauen, uns selbst nicht vertrauen, sind wir quasi nicht mehr bei uns, nicht mit uns verbunden und auch nicht mit der Welt, die uns umgibt. Wir leben quasi mit einer chronischen Beziehungsstörung zu uns und unserer Umwelt.

Wissen nicht mehr, was uns eigentlich guttut, was für uns richtig ist, verlieren den Kontakt zu unserer Intuition, unserem Bauchgefühl und hegen die vage Hoffnung, irgendwer wird uns den richtigen, perfekten, risikofreien, Erfolg versprechenden Weg weisen. So machen wir uns immer mehr abhängig von einer Außenwelt, die wir längst nicht mehr verantworten.

**Brav sein – Gehorsam als Lösung**



Menschen scheinen die Erwartung zu haben: Wenn ich mich brav, unauffällig und angepasst verhalte, komme ich schon irgendwie unbeschadet durchs Leben, werde sogar dafür gelobt, belohnt – Bonuspunkte fürs Paradies, quasi als Entschädigung für die Selbstaufgabe.

Wir glauben, Perfektion und Anpassung könne uns beschützen Perfektion und Selbstoptimierung als Angstabwehr. Wir glauben, wenn wir perfekt leben, perfekt aussehen und uns perfekt verhalten, können wir Schuld und Scham vermeiden: Wer nichts falsch macht und sich anpasst, ist nicht angreifbar, fällt nicht auf, kann nicht infrage gestellt werden.

Sich anpassen und nicht auffallen – das ist auch für viele Beschäftigte ein ungeschriebenes Gesetz im Unternehmen. Der Verzicht auf Eigenständigkeit und Eigensinn erlaubt den Vorgesetzten, ihrerseits den Schraubenschlüssel anzusetzen, um weitere Anpassungsleistungen voranzutreiben, die Menschen dem Unternehmen passend zu machen. Wäre es umgekehrt, könnte man von einer Win-Win-Situation sprechen. Doch so verlieren alle. Die wenigsten bemerken es.

## **Führung, die entmündigt**

Begeben wir uns mal in die Welt der Personaler, Manager und Führungskräfte. Da werden wir sogleich dem Denken begegnen, der Mitarbeiter müsse von außen in Richtung Optimierung gesteuert und passend gemacht werden. Um dieses zu erreichen, gibt es inzwischen Werkzeugkästen voller Tools. Die heißen dann zum Beispiel „wertorientierte Mitarbeitergespräche“, „Wertschätzung als Führungsinstrument“ oder „Performance Management“.

Reinhard K. Sprenger schrieb bereits im Jahr 2001:

*„Immer wird, wenn von Führung die Rede ist, die Metapher des ‚Werkzeugkastens‘ bemüht. Man stelle sich vor, was darin herumliegt: Hammer, Meißel, Schraubenzieher, Zange und Zollstock, und schon ist man bei dem Mitarbeiter als zu vermessendem, gestaltendem, zu behauendem groben Klotz, der jedenfalls so, wie er ist, nicht hinnehmbar zu sein scheint. Das daraus resultierende Verhältnis der Führungskraft zum Mitarbeiter ist nicht das der Begegnung, sondern der Trennung“ (6).*

*„Auf die alte Kontrollstruktur werden (...) neue Managementmethoden aufgepfropft (...) die noch auf einem Menschenbild basieren, das vor über einhundert Jahren entworfen wurde“ (7).*

Er plädiert: *„Hören Sie auf, an Menschen rumzuschrauben! Wenn Sie was verändern wollen, ändern Sie Strukturen, nicht Menschen“ (8).*

*„Das Management ist geprägt vom militärischen Geist: Nicht auffallen, sich einordnen. Die Hauptaufgabe liegt darin, Persönlichkeiten so zu konfektionieren, dass sie Ordnung und Disziplin der Arbeitsroutine ertragen“ (9).*

Als neues Steuerungsinstrument schiebt sich eine übergriffige Fürsorge immer mehr in den Vordergrund. Da wird übersehen, dass Mitarbeiter für sich selbst sorgen könnten, aber vielleicht nicht in der gewünschten Weise. Da werden dann Seminare angeboten, in denen Führungskräfte lernen, dass sie ihren Mitarbeitern gegenüber eine „Fürsorgepflicht“ haben. Früher war das dem Jugendamt vorbehalten. So wird Führung aktuell darin geschult zu erkennen, ob der ihm anvertraute Beschäftigte Anzeichen von Burnout oder Depression entwickelt, weil der Beschäftigte das nicht selbst kann. Weil er angepasst ist und nicht Nein sagen mag zu Überforderungen, aus Angst, aus der Reihe zu tanzen, anzuecken, unangenehm aufzufallen. Sich lieber an die Grenzen seiner Kräfte bringt, anstatt sich gegen Leistungsüberforderung abzugrenzen.

Da trauen sich wahrhaftig Mitarbeiter nicht, pünktlich Feierabend zu machen, aus Sorge, andere könnten denken: „Das ist ja ‘ne faule Socke“.

Eine Führungskraft im Bankengewerbe wollte seine Tochter nach der Arbeit von der Kita abholen, geriet aber regelmäßig in Stress, kam nicht pünktlich weg. Gefragt, was ihn daran hindere, meinte er beschämt, er habe Angst, die Kollegen könnten denken: „Mutti geht.“

Der Mitarbeiter als unselbstständiges, defizitäres Wesen, das vor sich selbst geschützt werden muss, so wie Kinder, die müssen auch vor sich geschützt werden. Und die Eltern wissen immer am besten, was für das Kind gut ist. Infantilisierung als Tool.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz ist inzwischen ein viel diskutiertes Thema in Unternehmen, weil den einzelnen nicht zugetraut wird, dass sie selbst gut für sich sorgen können. Je mehr das Vertrauen in die Selbstverantwortung des Einzelnen den Bach runtergeht, desto mehr muss von außen gesteuert werden. Da begegnen wir ihr wieder, der Zirkularität ... das eine bedingt das andere.

Der Mitarbeiter als gleichberechtigter Partner auf Augenhöhe hat ein Recht auf Respekt, Distanz und Achtung seiner Autonomie. Wenn die ihm verweigert wird, und sei es aus der Haltung der Fürsorge, verlernt der Mensch, sich selbst zu helfen. Er gibt Verantwortung ab, sowie das Selbstvertrauen. Er erwartet dann, dass jemand ihm sagt, was er tun und lassen soll. Fürsorge und Dauerverwöhnung erwartend, gibt er freiwillig Daten preis und überantwortet die Sorge für seine Gesundheit und sein Wohlbefinden anderen. Die Entmündigung wird nicht mal als solche wahrgenommen. Der Preis der Unterwerfungsbereitschaft nicht reflektiert.

Detlef Lohmann, der sein Unternehmen „Allsafe Jungfalk“ von Hierarchien und entmündigenden Strukturen befreit hat, beschreibt in seinem Buch „... und mittags gehe ich heim“ diesen unheimlichen Vorgang:

*„Wir sind schlichtweg darauf konditioniert zu glauben, dass Eigenverantwortung aufhört, sobald man einen Arbeitsvertrag unterschreibt und sich in eine Festanstellung begibt (...) Die Mitarbeiter delegieren die Verantwortung für ihre Weiterbildung, für ihre Karriere und damit für ihr ganzes Leben an andere Menschen (...) Indem fremde Menschen die Anzahl der Bildungstage für die Mitarbeiter festlegen, werden die Mitarbeiter entmündigt. Das geht so weit, dass Mitarbeiter absurde Kurse besuchen, die ihnen beruflich nichts nützen“ (10).*

Auch hier wieder der gemeinsame Tanz: der eine entmündigt, der andere lässt sich entmündigen.

---

□

<https://www.westarp-bs.de/978-3-86460-713-4-von-froreich-freiheit-macht-klug?search=Sylvia%20von%20Froreich&description=1>

---

### **Quellen und Anmerkungen:**

- (1) Wolf Lotter 2002.
- (2) Maturana aus Pörksen 2001.
- (3) Häni 2016.

- (4) Gigerenzer 2013.
- (5) Ebenda.
- (6) Sprenger 2001
- (7) Ebenda.
- (8) Ebenda.
- (9) Lotter 2016.
- (10) Lohmann, 2012.

Hinweis: Die vollständigen Quellenangaben entnehmen Sie bitte dem Buch.

Dieser Artikel erschien bereits auf [www.rubikon.news](http://www.rubikon.news).

---



**Sylvia von Froreich** ist Berlinerin, Skeptikerin, Diplompädagogin, Lehrbeauftragte und systemischer Coach. Sie plädiert für Ungehorsam und Selbstverantwortung als Haltung. Ihr Buch „**Freiheit macht klug** (<https://www.westarp-bs.de/978-3-86460-713-4-von-froreich-freiheit-macht-klug>)“ ist zugleich Fazit und Plädoyer für ein neues Menschenbild.

Dieses Werk ist unter einer **Creative Commons-Lizenz (Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International** (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>)) lizenziert. Unter Einhaltung der Lizenzbedingungen dürfen Sie es verbreiten und vervielfältigen.