



# Verantwortung – Erfahrung – Urteil



Verantwortung erscheint im Alltag häufig als moralische Forderung, als Pflicht oder als Zuschreibung von außen. Man erwartet Verantwortung von Führungskräften, von Eltern, von Institutionen – selten jedoch fragt man nach ihrem inneren Ursprung. Philosophisch und psychologisch betrachtet entsteht Verantwortung nicht plötzlich und nicht isoliert. Sie ist das Ergebnis eines inneren Weges, der sich in drei aufeinander aufbauenden Momenten beschreiben lässt: Erfahrung, Urteil und Verantwortung. Diese Trilogie beschreibt einen Reifungsprozess des Menschen, der sowohl für das persönliche Leben als auch für Führung und Entscheidung von grundlegender Bedeutung ist.

Am Anfang steht die Erfahrung. Erfahrung ist zunächst das, was einem Menschen widerfährt, nicht das, was er bereits verstanden hat. Sie ist nicht planbar, nicht vollständig kontrollierbar und oft nicht freiwillig. Menschen machen Erfahrungen von Erfolg und Scheitern, von Anerkennung und Zurückweisung, von Schuld, Konflikt und Verantwortung für andere. Philosophisch betrachtet ist Erfahrung kein Produkt bewusster Gestaltung, sondern eine Form der Konfrontation mit Wirklichkeit. Bereits Aristoteles erkannte, dass Erfahrung aus wiederholtem Handeln entsteht, ohne jedoch automatisch zu Einsicht zu führen. Erfahrung liefert Rohmaterial, aber noch keine Erkenntnis. Wilhelm Dilthey unterschied deshalb scharf zwischen abstraktem Wissen und gelebter Erfahrung: Erfahrung ist Leben selbst, nicht bloße Information. Und Martin Heidegger beschrieb den Menschen als in seine Erfahrungen „geworfen“ – sie kommen ihm zuvor, noch bevor er sie deuten oder einordnen kann.

Psychologisch prägen Erfahrungen das Selbstbild eines Menschen tiefgreifend. Sie beeinflussen Erwartungen, Vertrauen, Angst und Mut. Doch Erfahrung allein garantiert keine Entwicklung. Unverarbeitete oder missverstandene Erfahrungen können ebenso gut zu Verhärtung, Zynismus oder Opferhaltungen führen. Erfahrung ist daher kein Wert an sich, sondern ein Ausgangspunkt. Erst im nächsten Schritt entscheidet sich, ob sie zur Reife beiträgt oder zur inneren Blockade wird.

Dieser entscheidende Schritt ist das Urteil. Zwischen dem Erlebten und dem Handeln liegt immer eine Phase der Deutung. Urteilen heißt, einer Erfahrung Bedeutung zuzuschreiben. In diesem Moment wird entschieden, ob ein Mensch sich als Opfer der Umstände versteht, als Lernender oder als Handelnder. Urteile strukturieren Wirklichkeit. Sie ordnen, bewerten, gewichten – oft schneller, als dem Betroffenen bewusst ist. Philosophisch verstand Immanuel Kant Urteilskraft als zentrale Leistung der Vernunft: die Fähigkeit, das Besondere angemessen einzuordnen, ohne vorschnell zu verallgemeinern. Hannah Arendt sah im Urteilen eine Form des Denkens, durch die der Mensch Haltung zur Welt gewinnt. Urteilen bedeutet, sich zu positionieren – innerlich wie äußerlich. Gleichzeitig wies Blaise Pascal darauf hin, dass Urteile nie rein rational sind. Gefühl, Intuition und Vernunft wirken stets zusammen.

Psychologisch betrachtet entstehen viele Urteile automatisch und unbewusst. Sie sind geprägt von früheren Erfahrungen, emotionalen Mustern und inneren Schutzmechanismen. Typische Fehlformen des Urteilens zeigen sich in Schuldzuweisungen, Projektionen oder einem vereinfachenden Schwarz-Weiß-Denken. Reifes Urteilen hingegen verlangt Distanz zur eigenen Erfahrung, die Fähigkeit zur Differenzierung und die Bereitschaft, auch sich selbst infrage zu stellen. Jedes Urteil über die Welt ist immer auch ein Urteil über das eigene Selbstverständnis.

Aus dem Urteil erwächst schließlich Verantwortung. Verantwortung ist kein Gefühl und keine bloße Zuständigkeit. Sie ist die bewusste Bereitschaft, für die eigenen Entscheidungen und deren Folgen einzustehen. Verantwortung beginnt dort, wo Rechtfertigungen enden. Philosophisch formulierte Jean-Paul Sartre diesen Gedanken radikal: Der Mensch ist verantwortlich für das, was er aus sich macht. Verantwortung ist die Kehrseite der Freiheit. Hans Jonas erweiterte diesen Gedanken um eine zeitliche Dimension. In einer Welt technischer und organisatorischer Macht reicht Verantwortung über die Gegenwart hinaus; sie betrifft auch zukünftige Generationen und die langfristigen Folgen menschlichen Handelns.

Psychologisch wirkt Verantwortung stabilisierend und identitätsbildend. Wer Verantwortung übernimmt, erlebt sich nicht mehr als Spielball der Umstände, sondern als handelndes Subjekt. Verantwortung bedeutet, Konsequenzen zu tragen, Entscheidungen nicht zu delegieren, wenn Haltung gefragt ist, und sich der eigenen Wirkung auf andere bewusst zu sein. In diesem Sinn ist Verantwortung keine Einschränkung von Freiheit, sondern Freiheit mit Gewicht.

Die innere Logik dieser Trilogie ist klar: Erfahrung konfrontiert den Menschen mit Wirklichkeit. Urteil ordnet diese Wirklichkeit. Verantwortung bindet den Menschen an sein eigenes Handeln. Ohne Erfahrung bleibt Denken abstrakt. Ohne Urteil bleibt Handeln reaktiv. Ohne Verantwortung verliert Handeln seine Glaubwürdigkeit. Besonders im Kontext von Führung zeigt sich, dass erst die Verbindung dieser drei Momente reife Entscheidungen und tragfähige Haltung ermöglicht.

Verantwortung ist damit kein Ausgangspunkt, sondern ein Ergebnis. Sie entsteht nicht aus Regeln, sondern aus der Art, wie ein Mensch seine Erfahrungen deutet und zu seinen Urteilen steht. In diesem Sinne ist Verantwortung weniger eine Forderung als eine Form innerer Reife – und vielleicht die höchste Form menschlicher Freiheit.

Wenn man Verantwortung heute in Unternehmen betrachtet, fällt auf, dass sie kaum noch als innere Haltung verstanden wird, sondern zunehmend als funktionale Größe: als Zuständigkeit, als Rolle, als Eintrag im Organigramm oder als Argument im Karrieregespräch. Damit hat sich der Bedeutungsgehalt von Verantwortung tiefgreifend verschoben. Diese Verschiebung ist weder zufällig noch ausschließlich individuell verursacht, sondern Ausdruck eines psychologischen, soziologischen und historischen Wandels.

In den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg, insbesondere in den 1950er Jahren, war Verantwortung stark mit Pflichtbewusstsein verbunden. Verantwortung bedeutete, eine Aufgabe zu übernehmen und sie – unabhängig von persönlichem Vorteil – zuverlässig zu erfüllen. Führung war eingebettet in klare hierarchische Strukturen. Diese Hierarchien hatten nicht nur eine ordnende Funktion, sondern boten auch psychologische Orientierung: Man wusste, wo man stand, wofür man zuständig war und wem man rechenschaftspflichtig war. Verantwortung hatte in diesem Kontext einen ethischen Unterton. Sie war weniger verhandelbar als vielmehr eine Selbstverständlichkeit. Der Einzelne definierte sich über seinen Beitrag zum Ganzen. Verantwortung war Ausdruck von Zugehörigkeit und Loyalität.

Mit dem Übergang in die 1960er und 1970er Jahre veränderte sich dieses Verständnis spürbar. Der Einfluss amerikanischer Management- und Organisationstheorien, Effizienzdenken und Individualisierung führte dazu, dass Verantwortung zunehmend mit Leistung und Entwicklung verknüpft wurde. Verantwortung blieb zwar mit Pflichtgefühl verbunden, erhielt jedoch eine neue Dimension: Sie wurde zu einem Mittel der persönlichen Profilbildung. Verantwortung zu übernehmen bedeutete nun auch, sich sichtbar zu machen, sich zu bewähren und die eigene Karriere aktiv zu gestalten. Führung wurde dynamischer, weniger autoritär, aber auch stärker erfolgsorientiert. Verantwortung war nicht mehr nur moralische Verpflichtung, sondern zugleich strategische Chance.

Spätestens ab den 1980er und 1990er Jahren setzte sich eine weitere Verschiebung durch, die bis heute prägend ist. Verantwortung wurde zunehmend entkoppelt von Schuld, Konsequenz und persönlicher Haftung. In vielen Organisationen lässt sich beobachten, dass Verantwortung eher deklarativ als substantiell verstanden wird. Man spricht von Verantwortung, ohne sie im existenziellen Sinne zu tragen. Sie wird zum Schaubild, zur Prozessbeschreibung, zur formalen Zuständigkeit – nicht jedoch zur inneren Verpflichtung. Psychologisch zeigt sich hier eine deutliche Tendenz zur Absicherung: Verantwortung wird übernommen, solange sie Nutzen bringt – etwa in

Form von Status, Gehalt oder Karriereschritten –, aber vermieden, sobald sie mit persönlichem Risiko, Schuldübernahme oder langfristigen Folgen verbunden ist.

Diese Entwicklung lässt sich nicht allein moralisch bewerten; sie ist Ausdruck gesellschaftlicher Transformation. Die Auflösung traditioneller Bindungen, die zunehmende Individualisierung, der Verlust klarer Rollenbilder und die Fragmentierung von Organisationen haben dazu geführt, dass Verantwortung ihren sozialen Resonanzraum verloren hat. Wo Gemeinschaftssinn, generationen-übergreifende Loyalität und stabile Hierarchien abnehmen, wird Verantwortung zwangsläufig subjektiver und verhandelbarer. Menschen definieren Verantwortung nicht mehr primär aus dem Ganzen heraus, sondern aus der Perspektive des eigenen Vorteils und der eigenen Sicherheit. Soziologisch betrachtet verliert Verantwortung damit ihren Charakter als ethisches Ideal und wird zu einer instrumentellen Kategorie. Der Mensch fragt weniger: Wofür stehe ich ein? – sondern eher: Was bringt mir diese Verantwortung? In dieser Verschiebung liegt eine tiefe Ambivalenz moderner Führung. Einerseits ermöglicht sie Autonomie, Selbstgestaltung und Flexibilität. Andererseits untergräbt sie die Bereitschaft, Entscheidungen auch dann zu tragen, wenn sie unpopulär, riskant oder mit persönlichem Verlust verbunden sind.

Gerade im Kontext von Führung und Entscheidung wird diese Entwicklung sichtbar. Führung verlangt Entscheidungen unter Unsicherheit. Entscheidungen wiederum erzeugen Folgen – für Menschen, Prozesse und Kultur. Wer Verantwortung nur funktional versteht, neigt dazu, Entscheidungen abzusichern, zu delegieren oder in Gremien aufzulösen. Verantwortung wird verteilt, bis sie niemand mehr wirklich trägt. Aus psychologischer Sicht entsteht so eine kollektive Verantwortungsdiffusion, die zwar Konflikte vermeidet, aber Orientierung und Vertrauen untergräbt.

Ethisch betrachtet stellt sich damit eine zentrale Frage: Ist Verantwortung noch eine innere Verpflichtung gegenüber Menschen und Zukunft – oder lediglich ein taktisches Element im System Organisation? Max Weber unterschied bereits zwischen Gesinnungsethik und Verantwortungsethik. Verantwortungsethik bedeutet, nicht nur gute Absichten zu haben, sondern die realen Folgen des eigenen Handelns mitzudenken und zu tragen. In modernen Organisationen scheint diese Form der Verantwortungsethik zunehmend unter Druck zu geraten, weil kurzfristige Ziele, Kennzahlen und individuelle Optimierung dominieren.

Für Führungskräfte bedeutet dies eine besondere Herausforderung. Reife Führung zeigt sich nicht darin, möglichst viele Verantwortlichkeiten formal zu übernehmen, sondern darin, Entscheidungen auch existenziell zu tragen. Verantwortung gewinnt ihre Tiefe erst dort, wo sie nicht mehr delegierbar ist – wo jemand bereit ist, für sein Urteil einzustehen, auch wenn dies persönliche Nachteile mit sich bringt. In diesem Sinn ist Verantwortung keine Frage des Systems allein, sondern der Haltung des Einzelnen innerhalb des Systems.

Die ursprüngliche Trilogie von Erfahrung, Urteil und Verantwortung erhält hier eine neue Aktualität. Erfahrung konfrontiert Führungskräfte mit Ambivalenz und Unsicherheit. Urteil verlangt, diese Erfahrungen nicht opportunistisch, sondern differenziert zu deuten. Verantwortung schließlich fordert, aus diesem Urteil heraus zu handeln – nicht im Sinne der eigenen Absicherung, sondern im Bewusstsein der Wirkung auf andere. Dort, wo dieser innere Zusammenhang zerbricht, wird Verantwortung zur leeren Formel.

Vielleicht liegt die zentrale Aufgabe moderner Führung nicht darin, Verantwortung neu zu definieren, sondern sie wieder zu verinnerlichen: als Ausdruck von Haltung, als Bindung an Konsequenzen und als Beitrag zum Ganzen. Verantwortung ist dann keine Last vergangener Zeiten, sondern eine ethische Antwort auf die Freiheit moderner Organisationen. Ohne sie bleibt Führung funktional – mit ihr wird sie menschlich und glaubwürdig.



## **Verantwortung und das missverstandene Verinnerlichen**

Die Forderung, Verantwortung wieder zu verinnerlichen, klingt zunächst selbstverständlich und plausibel. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass genau dieser Begriff der Verinnerlichung heute in einer Weise gebraucht wird, die der Verantwortung eher entgegensteht als sie zu fördern. Denn Verinnerlichung wird zunehmend mit Gefühlsausdruck, Selbstthematisierung und emotionaler Rechtfertigung verwechselt. Das Innere wird nicht mehr als Ort der Reifung, der Willensbildung oder der Gewissensentwicklung verstanden, sondern als Bühne der Selbstdarstellung.

Diese Form des Verinnerlichens kreist vor allem um das eigene Empfinden. Die eigene Befindlichkeit wird zur zentralen Kategorie der Weltdeutung. In Literatur, Popkultur und weiten Teilen der öffentlichen Kommunikation begegnet man einer Haltung, in der das subjektive Erleben nicht mehr Ausgangspunkt der Verantwortung ist, sondern deren Ersatz. Innere Zustände werden ausgestellt, seelische Verletzlichkeit wird veröffentlicht, persönliche Krisen werden zu Legitimationen erhoben. Das Innere

dient nicht mehr der Klärung, sondern der Rechtfertigung. Verantwortung wird so nicht vertieft, sondern umgangen: Wer sich auf sein Befinden beruft, entzieht sich der Frage nach Wirkung, Konsequenz und Beitrag.

Psychologisch lässt sich diese Entwicklung als eine Infantilisierung der Selbstbeziehung beschreiben. An die Stelle von innerer Arbeit tritt innere Erregung. An die Stelle von Gewissensbildung tritt Selbstgefühl. Der Mensch bleibt bei sich stehen, ohne den Schritt vom Erleben zum Urteil zu vollziehen. Die Erfahrung wird nicht geordnet, sondern ausagiert. Damit bleibt auch der Wille unterentwickelt. Verantwortung aber setzt Willensleistung voraus: die Fähigkeit, sich nicht nur zu fühlen, sondern sich festzulegen.

Diese Haltung spiegelt sich nicht nur im individuellen Ausdruck, sondern auch im kulturellen Erscheinungsbild. Die Auflösung von Form, Richtung und Struktur – etwa in Mode, Sprache und sozialen Rollen – ist Ausdruck eines tieferliegenden Problems. Alles scheint möglich, aber nichts mehr verbindlich. Individualität wird behauptet, ohne dass sie sich aus innerer Klarheit speist. Die permanente Variation ersetzt die innere Haltung. Was als Freiheit erscheint, ist oft Orientierungslosigkeit. Und Orientierungslosigkeit ist ein schlechter Boden für Verantwortung.

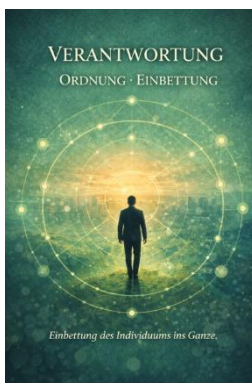
Besonders deutlich wird diese Dynamik im kollektiven Raum. Gruppen formieren sich weniger über gemeinsame Ziele oder Werte, sondern über geteilte Stimmungen und Erregungen. Das Gemeinschaftsgefühl entsteht aus dem Vergleich der eigenen Empfindlichkeit mit der der anderen. Man findet sich zusammen, nicht weil man etwas gemeinsam tragen will, sondern weil man sich gegenseitig bestätigt. Diese Form der Vergemeinschaftung erzeugt Nähe ohne Tiefe und Intensität ohne Richtung. Verantwortung aber verlangt genau das Gegenteil: Distanz zum eigenen Affekt und Bindung an ein gemeinsames Maß.

In diesem Zusammenhang gewinnt die politische Dimension besondere Bedeutung. Das, was sich im Individuellen zeigt, spiegelt sich im Gesellschaftlichen. Auch hier ist zu beobachten, dass innere Haltung zunehmend durch kommunikative Gesten ersetzt wird. Probleme werden benannt, Gefühle artikuliert, Betroffenheit signalisiert – doch der Schritt zur verbindlichen Entscheidung bleibt oft aus. Verantwortung wird verteilt, relativiert oder zeitlich verschoben. Die Fähigkeit, eine Gesellschaft aus innerer Überzeugung heraus nach vorne zu führen, setzt jedoch genau jene innere Verankerung voraus, die heute vielerorts fehlt.

Dabei geht es nicht um Nostalgie oder die Rückkehr zu autoritären Modellen. Es geht um die Wiederentdeckung eines inneren Maßes. Verantwortung im klassischen Sinn war nie nur Gehorsam oder Pflichterfüllung, sondern Ausdruck einer inneren Zustimmung zu einer Aufgabe, die größer ist als das eigene Ich. Diese Zustimmung entsteht nicht aus Gefühl, sondern aus Urteil. Erst wer seine Erfahrungen geprüft, geordnet und bewertet hat, kann zu einer Überzeugung gelangen, die trägt.

Hier zeigt sich erneut die Bedeutung der Trilogie von Erfahrung, Urteil und Verantwortung. Wo das Urteil übersprungen wird, verkommt das Innere zur bloßen Empfindung. Wo Verantwortung nicht aus Urteil erwächst, wird sie zur Fassade. Wahre Verinnerlichung ist kein Sich-Verlieren im eigenen Erleben, sondern ein Sich-Festlegen auf etwas, das über einen selbst hinausweist. Sie ist Arbeit, nicht Ausdruck. Disziplin, nicht Inszenierung. In diesem Sinn lässt sich Verantwortung als Gegenbegriff zur heutigen Überreizung verstehen. Sie verlangt Sammlung statt Zerstreuung, Maß statt Überbietung, Bindung statt bloßer Möglichkeit. Verantwortung entsteht dort, wo der Mensch nicht nur sich selbst spürt, sondern sich selbst verpflichtet. Erst dann wird Individualität wirksam – nicht als Abgrenzung von anderen, sondern als verlässlicher Beitrag zum Ganzen.

Vielleicht liegt genau hier der Kern des gegenwärtigen Problems: Solange alle „in einem Brei herumrühren“, entsteht noch keine Individualität. Individualität entsteht erst dort, wo jemand aus innerer Klarheit heraus bereit ist, für etwas einzustehen. Verantwortung ist damit keine Einschränkung des Selbst, sondern seine Form. Ohne sie bleibt das Innere diffus – mit ihr wird es wirksam.



### **Verantwortung, Ordnung und die Einbettung des Individuums ins Ganze**

Die Frage nach der Verantwortung lässt sich nicht weiterführen, ohne einen Begriff hinzuzufügen, der in der modernen Betrachtung fast vollständig verloren gegangen ist: den Begriff der Ordnung. Verantwortung ist nicht allein eine Frage der inneren Haltung, des Wollens oder der moralischen Einsicht. Sie ist gebunden an eine Form der Welt- und Selbstauffassung, in der der Mensch sich als Teil eines Ganzen versteht. Ordnung ist dabei kein äußerer Zwang und keine bloße Disziplin, sondern ein bewusstes Verhältnis zur Welt, zum eigenen Leben und zur eigenen Stellung darin.

Ein oft zitierter, aber selten verstandener Bezugspunkt ist Immanuel Kant. Die berühmte Regelmäßigkeit seiner Spaziergänge in Königsberg wird gern als skurrile Eigenheit dargestellt. Tatsächlich aber war sie Ausdruck eines tieferen Ordnungsprinzips. Kants Leben folgte einer inneren Struktur, die Denken, Alltag und moralische Reflexion miteinander verband. Ordnung bedeutete für ihn nicht Routine um ihrer



selbst willen, sondern die Schaffung eines stabilen Rahmens, in dem Denken möglich wird. Verantwortung setzt genau diese Stabilität voraus. Wer sich selbst nicht ordnen kann, kann auch keine Verantwortung für andere übernehmen.

Kants berühmter Satz, dass ihn zwei Dinge mit immer neuer Ehrfurcht erfüllen – der gestirnte Himmel über mir und das moralische Gesetz in mir –, verweist auf diese doppelte Ordnung. Der Mensch steht zwischen kosmischer Ordnung und innerem Gesetz. Verantwortung entsteht genau in dieser Spannung: nicht als private Gefühlsregung, sondern als bewusste Antwort auf eine Welt, die größer ist als das eigene Ich. Ordnung ist hier nicht eng, sondern weit. Sie verbindet den Einzelnen mit einem Sinnzusammenhang, der über ihn hinausweist.

Auch bei Georg Wilhelm Friedrich Hegel findet sich dieser Gedanke in anderer Sprache. Sein Begriff des Weltgeistes beschreibt keine abstrakte Macht, sondern den Zusammenhang individueller Handlungen mit historischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Verantwortung bedeutet in diesem Verständnis, das eigene Handeln nicht isoliert zu betrachten, sondern als Teil eines geschichtlichen Prozesses. Ordnung ist hier nicht statisch, sondern dynamisch. Sie entsteht im Zusammenspiel von Individuum und Gemeinschaft, von persönlicher Freiheit und objektivem Sinn.

Im Kontrast dazu steht die Willensphilosophie von Arthur Schopenhauer, die die innere Kraft des Wollens in den Mittelpunkt rückt. Der Wille ist die Quelle der Handlung, die Energie, die den Menschen antreibt. Doch der Wille allein genügt nicht. Ohne Ordnung wird er blind. Willensleistung ohne Einbettung führt zur Überforderung des Individuums und zur Auflösung gemeinsamer Maßstäbe. Ordnung wirkt hier als Korrektiv: Sie verleiht dem Willen Richtung, Maß und Orientierung.

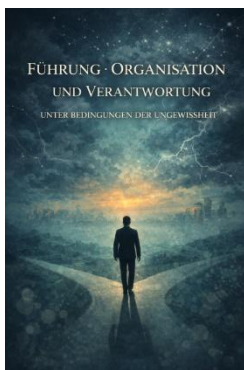
Gerade an diesem Punkt wird deutlich, warum Verantwortung in der Gegenwart so schwerfällt. Die moderne Individualität ist stark, aber ungebunden. Sie will sich entfalten, ohne sich einzuordnen. Ordnung wird als Einschränkung erlebt, nicht als Voraussetzung von Freiheit. Damit verliert Verantwortung ihren Boden. Denn Verantwortung verlangt mehr als das Einhalten von Terminen oder das Erfüllen formaler Pflichten. Sie verlangt eine bewusste Ausrichtung des eigenen Lebens auf etwas, das größer ist als das eigene Erleben.

Ordnung im kantischen Sinne bedeutet, das eigene Leben als Teil eines sinnvollen Zusammenhangs zu begreifen. Sie ist eine Form der Bewusstwerdung, die das Alltägliche transzendiert. Verantwortung entsteht dort, wo jemand sein Handeln nicht nur an persönlichen Vorteilen misst, sondern an seinem Beitrag zum Ganzen. Diese Haltung lässt sich nicht verordnen. Sie wächst aus der inneren Entscheidung, sich selbst in eine Ordnung zu stellen, die nicht selbstgemacht ist, sondern erkannt wird.

Die Frage, ob uns die Ordnung verloren gegangen ist, ist daher keine nostalgische, sondern eine existentielle. Wo Ordnung fehlt, wird Verantwortung zur Last oder zur leeren Formel. Wo Ordnung vorhanden ist, wird Verantwortung zur selbstverständlichen Konsequenz. Der Mensch findet dann seinen Platz nicht durch Abgrenzung, sondern durch Einfügung. Individualität entsteht nicht durch das Verlassen aller Formen, sondern durch die bewusste Wahl einer Form, die trägt.

In diesem Sinne ist Ordnung nicht der Gegensatz von Freiheit, sondern ihre Voraussetzung. Sie ermöglicht es, das eigene Leben mit anderen zu verbinden, ohne sich selbst aufzugeben. Verantwortung wird so zur Brücke zwischen Selbstverwirklichung und Gemeinschaftssinn. Jeder Mensch ist aufgerufen, auf seine Weise diese Ordnung zu finden – nicht als Kopie, sondern als persönliche Gestalt eines gemeinsamen Prinzips.

Am Ende zeigt sich: Verantwortung verlangt mehr als Gefühl, mehr als Willen und mehr als äußere Pflicht. Sie verlangt eine innere Ordnung, die den Menschen befähigt, sich selbst als Teil eines größeren Zusammenhangs zu begreifen. Erst aus dieser Einbettung heraus wird Verantwortung tragfähig – für das eigene Leben, für die Arbeit, für die Gesellschaft und letztlich auch für die Zukunft.



### **Führung, Organisation und Verantwortung unter Bedingungen der Ungewissheit**

Mit der Erweiterung des Verantwortungsbegriffs um Führung und Organisation wird deutlich, dass Verantwortung nicht allein eine individuelle Kategorie ist, sondern immer auch eine strukturelle und relationale Dimension besitzt. Verantwortung entsteht und bewährt sich im Zusammenspiel von Menschen, Rollen und Ordnungen. Genau hier jedoch zeigen sich in heutigen Organisationsstrukturen tiefgreifende Brüche, die weniger aus einzelnen Fehlleistungen resultieren als aus einem veränderten Verhältnis zu Ordnung, Sinn und Ungewissheit. Ein zentraler Bruch verläuft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Auf der Oberfläche erscheinen die Erwartungen der Mitarbeiter oft diffus: mangelnde Kommunikation, fehlende Wertschätzung, Sinnverlust der Arbeit, das Gefühl, im großen Getriebe einer Organisation nicht gesehen zu werden. Diese Klagen sind zunächst nicht als objektive Wahrheitsurteile zu verstehen, sondern als Ausdruck eines inneren Orientierungsverlustes. Sie benennen weniger konkrete Mängel als vielmehr ein Unbehagen

darüber, keinen tragfähigen Bezugspunkt mehr zwischen dem eigenen Erleben und dem Ganzen der Organisation zu finden.

Problematisch ist jedoch, dass diese Vorstellungen häufig selbst in eine Sackgasse führen. Denn wo das eigene Erleben zum Maßstab erhoben wird, ohne den Schritt zur Verantwortung für das Gemeinsame zu vollziehen, bleibt Sinn eine Forderung an andere. Der Wunsch nach Sinn wird zur Schutzbehauptung, wenn er nicht mit der Bereitschaft verbunden ist, die eigene Rolle im Ganzen zu reflektieren und mitzugestalten. In diesem Punkt ähneln sich Mitarbeiter- und Führungsperspektive stärker, als beide Seiten wahrhaben wollen.

Denn auch viele Führungskräfte verfügen heute nur noch begrenzt über die innere Kraft, Ordnung und Verantwortung sichtbar zu machen. Unternehmensstrategien, Leitbilder und Ziele existieren zwar auf dem Papier, scheitern aber im Alltag häufig daran, dass sie nicht als innere Orientierung gelebt werden. Prozesse und Projekte werden abgearbeitet, ohne dass ihr Sinnzusammenhang erfahrbar wird. Verantwortung wird delegiert, fragmentiert oder formalisiert, statt als verbindliche Haltung vorgelebt zu werden. Führung reduziert sich dann auf Koordination und Kontrolle, nicht auf Orientierung.

Diese Entwicklung ist eng mit den Wertverschiebungen der letzten Jahrzehnte verbunden. Lange Zeit standen Sicherheit, Stabilität und planbare Gewissheiten im Vordergrund. Organisationen versprachen Verlässlichkeit, Karrieren folgten nachvollziehbaren Pfaden, Verantwortung war an klare Rollen gebunden. In den letzten zwanzig Jahren jedoch hat sich dieses Fundament schleichend aufgelöst. Ungewissheit ist zur Normalität geworden. Märkte, Technologien, gesellschaftliche Erwartungen verändern sich schneller, als feste Ordnungen es auffangen können.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht mehr: Wie sichern wir bestehende Ordnung? Sondern: Wie definieren wir Ordnung unter Bedingungen der Ungewissheit? Ordnung kann heute nicht mehr primär als feste Struktur verstanden werden. Sie muss als Orientierungsordnung neu gedacht werden: als gemeinsamer Bezugsrahmen, der Sinn, Verantwortung und Entscheidung miteinander verbindet, ohne falsche Sicherheit zu versprechen. Verantwortung verliert dabei zwangsläufig ihre Funktion als Garant von Sicherheit. Sie wird vielmehr zur Fähigkeit, ohne Gewissheit zu handeln, ohne sich innerlich zu entziehen.

Gerade hier zeigt sich eine Schwäche vieler Führungskräfte. Menschenkenntnis bleibt oft oberflächlich, das Menschenbild reduziert sich auf Typologien, Methoden oder kurzfristige Trainingsimpulse. Seminare versprechen schnelle Erkenntnisse darüber, „wie Mitarbeiter ticken“, ohne die Tiefe individueller Lebens- und Arbeitserfahrungen ernsthaft zu berücksichtigen. Der Mensch erscheint als Funktionsträger, nicht als verantwortungsfähiges Subjekt. Urteile werden gefällt, Leistungen kontrolliert,

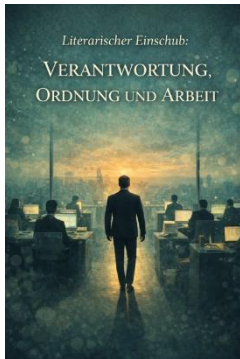
Anweisungen überprüft – doch die Sinnhaftigkeit des Tuns wird selten in einen echten Verantwortungszusammenhang überführt.

So entsteht eine doppelte Entfremdung: Mitarbeiter erleben ihre Arbeit als bedeutungslos, Führungskräfte erleben ihre Rolle als belastend und undankbar. Auf Vorstandsebene und in Geschäftsführungen verschärft sich diese Distanz häufig noch. Entscheidungen orientieren sich zunehmend an Selbsterhalt, Wohlstandssicherung und Positionssicherung. Der Kontakt zur Realität der Organisation und zu den Menschen im operativen Alltag wird schwächer. Verantwortung verschiebt sich nach oben in abstrakte Kennzahlen und nach unten in operative Pflichten – aber kaum jemand erlebt sie noch als gemeinsame Aufgabe.

Diese Orientierungslosigkeit führt zu einer paradoxen Situation: Alle sprechen von Verantwortung, doch kaum jemand weiß noch, wie sie konkret gelebt werden kann. Führung wird zur Verwaltung von Unsicherheit, nicht zu ihrer Gestaltung. Dabei wäre genau hier ein neuer Ansatz notwendig. Verantwortung unter Ungewissheit bedeutet nicht, Sicherheit zu versprechen, sondern Haltung anzubieten. Ordnung entsteht nicht durch Kontrolle, sondern durch Verständlichkeit. Sinn entsteht nicht durch Appelle, sondern durch nachvollziehbare Entscheidungen, die in einen größeren Zusammenhang gestellt werden.

Für Führungspersönlichkeiten – gleich ob Teamleiter, Bereichsleiter oder Geschäftsführer – ergibt sich daraus eine klare, wenn auch unbequeme Aufgabe: Sie müssen Verantwortung wieder als persönliche Verpflichtung begreifen, nicht als Rolle. Das bedeutet, Distanz abzubauen, ohne Nähe zu simulieren; Entscheidungen zu erklären, ohne sich zu rechtfertigen; Orientierung zu geben, ohne Gewissheit vorzutäuschen. Führung heißt dann nicht mehr, alles im Griff zu haben, sondern sichtbar zu machen, worauf sich gemeinsames Handeln stützt.

Ordnung und Verantwortung müssen in diesem Sinne neu zusammengedacht werden. Ordnung ist nicht das Ende der Freiheit, sondern ihre Voraussetzung. Verantwortung ist nicht die Garantie von Sicherheit, sondern die Bereitschaft, sich auch ohne Sicherheit verbindlich einzubringen. Erst dort, wo Führung diesen Zusammenhang glaubwürdig lebt, kann Organisation wieder zu einem Raum werden, in dem Menschen nicht nur funktionieren, sondern einen Beitrag leisten – für das Ganze und damit auch für sich selbst.



### **Literarischer Einschub: Verantwortung, Ordnung und Arbeit**

Um Verantwortung und Ordnung nicht nur begrifflich, sondern existentiell zu verstehen, lohnt der Blick in die Literatur. Literatur zeigt nicht, was gelten soll, sondern was geschieht, wenn Ordnung fehlt, wenn Verantwortung getragen oder verweigert wird, wenn Arbeit Sinn stiftet oder zerstört. Gerade darin liegt ihre besondere Stärke: Sie macht sichtbar, was Philosophie abstrahiert und Organisationen oft verdecken. Drei literarische Perspektiven erscheinen in diesem Zusammenhang besonders aufschlussreich, weil sie unterschiedliche Facetten von Ordnung, Verantwortung und Arbeit beleuchten.

**Thomas Mann** – Ordnung als Form der Weltbewältigung Ein erster Zugang führt zu Thomas Mann, insbesondere zu „Der Zauberberg“. Der Roman ist kein Arbeitsroman im engeren Sinne, aber ein Werk über Ordnung, Zeit und Verantwortung in einer Welt, die ihre Selbstverständlichkeiten verloren hat. Das Sanatorium in Davos erscheint als streng geregelter Kosmos: feste Essenszeiten, Rituale, medizinische Kontrollen, Gespräche mit immer gleichen Figuren. Diese Ordnung wirkt zunächst beruhigend, fast schützend. Doch je länger Hans Castorp dort verweilt, desto deutlicher wird, dass diese Ordnung auch eine Flucht vor Verantwortung darstellt. Arbeit, Entscheidung und gesellschaftliche Teilhabe sind suspendiert.

Thomas Mann zeigt hier eine entscheidende Ambivalenz: Ordnung kann tragen, aber sie kann auch betäuben. Wo Ordnung nicht mehr mit Verantwortung gegenüber der Welt verbunden ist, wird sie zur Selbstbeschäftigung. Der Roman ist damit ein frühes literarisches Bild jener modernen Situation, in der Menschen sich in strukturierten Systemen bewegen, ohne wirklich eingebunden zu sein. Verantwortung bleibt abstrakt, solange sie nicht an Arbeit, Entscheidung und Beitrag rückgebunden wird.

**Franz Kafka** – Ordnung ohne Verantwortung Einen radikal anderen Blick bietet Franz Kafka, etwa in „Der Prozess“ oder „Das Schloss“. Hier ist Ordnung allgegenwärtig – Akten, Hierarchien, Zuständigkeiten, Verfahren –, doch niemand übernimmt Verantwortung. Die Ordnung existiert als System, nicht als Haltung. Arbeit wird verrichtet, Befehle werden weitergegeben, Entscheidungen werden vertagt oder anonymisiert. Kafkas Figuren erleben eine Welt, in der Ordnung vollständig von Sinn

und Verantwortung entkoppelt ist. Gerade dadurch entsteht ein tiefes Gefühl von Schuld, ohne dass klar wäre, wofür. Verantwortung ist überall eingefordert, aber nirgends konkret. Diese literarische Erfahrung ist für moderne Organisationen hochaktuell: Wo Prozesse dominieren und Zuständigkeiten fragmentiert sind, entsteht Verantwortungslosigkeit durch Überorganisation. Kafka beschreibt nicht Chaos, sondern eine Ordnung, die den Menschen entmündigt.

Für Führung bedeutet dies eine Warnung: Ordnung ohne persönliche Verantwortungsübernahme erzeugt Angst, Ohnmacht und Sinnverlust – auch dann, wenn alles formal korrekt funktioniert.

**Albert Camus** – Arbeit, Maß und Verantwortung Eine dritte Perspektive eröffnet Albert Camus, insbesondere in „Der Mythos des Sisyphos“ und „Die Pest“. Camus stellt die Frage nach Verantwortung in einer Welt ohne metaphysische Sicherheiten. Ordnung ist hier nicht vorgegeben, sondern muss im Handeln selbst entstehen. Sisyphos ist zur sinnlosen Arbeit verurteilt – und dennoch findet Camus gerade in dieser Arbeit eine Form der Würde. Verantwortung entsteht nicht aus Erfolg oder Anerkennung, sondern aus der bewussten Annahme der eigenen Aufgabe.

In „Die Pest“ wird dieser Gedanke gesellschaftlich erweitert. Die handelnden Figuren übernehmen Verantwortung nicht, weil sie sicher sind, sondern weil sie es für notwendig halten. Ordnung entsteht aus gemeinsamem Handeln unter Ungewissheit. Arbeit wird zum Ort der Solidarität und der moralischen Entscheidung. Camus zeigt: Verantwortung ist kein Zustand, sondern eine Haltung im Tun.

Gerade für Führungskräfte ist dieser Gedanke zentral. Verantwortung bedeutet nicht, alles zu kontrollieren, sondern im Angesicht des Unkontrollierbaren handlungsfähig zu bleiben. Ordnung entsteht hier nicht aus Hierarchie, sondern aus Verlässlichkeit im Handeln. Diese drei literarischen Stimmen markieren unterschiedliche Gefahren und Möglichkeiten:

- Bei Thomas Mann: Ordnung ohne Weltbezug führt zur Erstarrung.
- Bei Kafka: Ordnung ohne Verantwortung führt zur Entfremdung.
- Bei Camus: Verantwortung ohne Gewissheit schafft menschliche Ordnung.

Der Begriff der Arbeit verbindet diese Perspektiven. Arbeit ist mehr als Erwerbstätigkeit. Sie ist der Ort, an dem Ordnung konkret wird und Verantwortung sich bewähren muss. Wo Arbeit nur funktional verstanden wird, verliert sie ihren sinnstiftenden Charakter. Wo sie jedoch als Beitrag zum Ganzen begriffen wird, entsteht eine Verbindung zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft. Literatur zeigt damit, was für Führung und Organisation entscheidend ist: Verantwortung ist nicht delegierbar, Ordnung nicht neutral, Arbeit nicht sinnlos. Sie sind Ausdruck eines Menschenbildes. Wo dieses Menschenbild verkümmert, werden

Organisationen zwar effizient, aber innerlich leer. Wo es ernst genommen wird, entsteht die Möglichkeit einer Ordnung, die trägt – auch unter Ungewissheit.

Dieser literarische Einschub macht deutlich: Verantwortung ist nicht nur eine Managementfrage, sondern eine kulturelle und geistige Aufgabe. Und vielleicht ist genau das der Punkt, an dem Führung heute neu ansetzen muss.

### **Erfahrung – Urteil – Verantwortung – Ordnung**

Verantwortung wird in der Gegenwart häufig als funktionale Kategorie verstanden: als Zuständigkeit, als Rolle, als formale Erwartung innerhalb von Organisationen. Damit ist sie jedoch bereits verkürzt. Verantwortung ist weder bloß moralische Forderung noch organisatorische Zuschreibung. Sie ist das Ergebnis eines inneren Weges, der Erfahrung, Urteil und Verantwortung miteinander verbindet – und der ohne einen weiteren, oft vernachlässigten Begriff nicht tragfähig ist: Ordnung.

Am Anfang steht die Erfahrung. Erfahrung ist das, was einem Menschen widerfährt, bevor er es versteht. Sie ist ungeordnet, widersprüchlich, oft schmerzhaft oder irritierend. Menschen machen Erfahrungen von Arbeit, Anerkennung, Scheitern, Macht, Ohnmacht und Verantwortung für andere. Doch Erfahrung allein führt nicht zur Reife. Sie bleibt Rohmaterial. Schon Aristoteles wusste, dass Erfahrung Einsicht ermöglicht, sie aber nicht garantiert. Erst wenn Erfahrung geordnet, reflektiert und eingeordnet wird, kann sie zum Ausgangspunkt von Verantwortung werden.

Dieser ordnende Schritt ist das Urteil. Urteilen bedeutet, dem Erlebten Bedeutung zu geben und es in einen Zusammenhang zu stellen. Immanuel Kant verstand Urteilskraft als zentrale Fähigkeit der Vernunft: das Besondere nicht vorschnell zu verallgemeinern, sondern angemessen einzuordnen. Hannah Arendt sah im Urteilen den Akt, durch den der Mensch Haltung zur Welt gewinnt. Ohne Urteil bleibt Erfahrung bloßes Geschehen; mit Urteil wird sie Teil einer inneren Ordnung.

Aus dem Urteil erwächst Verantwortung. Verantwortung ist keine Emotion und keine formale Pflicht. Sie ist die Bereitschaft, für das eigene Handeln und dessen Folgen einzustehen. Jean-Paul Sartre formulierte dies radikal: Der Mensch ist verantwortlich für das, was er aus sich macht. Verantwortung ist damit untrennbar mit Freiheit verbunden – nicht als Sicherheit, sondern als Zumutung.

Doch Verantwortung bleibt fragil, wenn sie nicht eingebettet ist. Hier tritt der Begriff der Ordnung in den Vordergrund. Ordnung ist nicht Disziplin, nicht Kontrolle und nicht äußere Regelmäßigkeit. Ordnung ist eine Form der Welt- und Selbstauffassung, in der der Mensch seinen Platz im Ganzen erkennt. Kants bekanntes Bild vom gestirnten Himmel über mir und dem moralischen Gesetz in mir verweist genau auf

diese doppelte Ordnung: die äußere Welt und die innere Gesetzmäßigkeit des Menschen. Verantwortung entsteht dort, wo sich beide berühren.

Diese Einsicht wird besonders deutlich, wenn man sie literarisch betrachtet. Literatur zeigt nicht, wie Ordnung sein sollte, sondern was geschieht, wenn sie fehlt, verzerrt oder missverstanden wird.

Bei Thomas Mann, etwa im Zauberberg, begegnet uns eine Welt perfekter Ordnung ohne Weltbezug. Rituale, Strukturen und Regeln erzeugen Stabilität, aber sie entlasten zugleich von Entscheidung und Verantwortung. Arbeit, gesellschaftlicher Beitrag und historisches Handeln sind suspendiert. Ordnung wird zur Flucht. Mann zeigt, dass Ordnung ohne Verantwortung zur Erstarrung führt – eine Parallele zu modernen Organisationen, die perfekt organisiert sind, aber innerlich leer bleiben.

Franz Kafka führt diesen Gedanken ins Extrem. In „Der Prozess“ oder „Das Schloss“ ist Ordnung allgegenwärtig, aber niemand trägt Verantwortung. Zuständigkeiten existieren, aber Entscheidungen verdampfen im System. Arbeit wird verrichtet, ohne Sinnzusammenhang. Kafka beschreibt damit eine Ordnung, die den Menschen entmündigt. Verantwortungslosigkeit entsteht hier nicht durch Chaos, sondern durch Überorganisation. Für heutige Unternehmen ist das eine präzise Warnung: Wo Ordnung nicht durch persönliche Haltung getragen wird, erzeugt sie Angst, Schuldgefühle und Orientierungslosigkeit.

Einen Gegenentwurf liefert Albert Camus. In „Der Mythos des Sisyphos“ und „Die Pest“ entsteht Ordnung nicht aus Sicherheit, sondern aus Haltung. Arbeit ist mühsam, wiederholend, oft sinnlos – und dennoch wird sie zum Ort der Verantwortung. Camus' Figuren handeln nicht, weil sie sicher sind, sondern weil sie sich verpflichtet fühlen. Ordnung entsteht aus gemeinsam getragener Verantwortung unter Ungewissheit. Arbeit wird hier zum moralischen Raum.

Diese literarischen Perspektiven verdichten, was sich philosophisch und organisatorisch zeigt: Ordnung ist keine Strukturfrage, sondern eine Haltungsfrage. Verantwortung kann nicht dort entstehen, wo Ordnung entweder zur Flucht, zur Maschinerie oder zur bloßen Selbstinszenierung wird.

Gerade in heutigen Organisationen zeigt sich ein tiefer Bruch. Mitarbeiter formulieren diffuse Sinnforderungen, Führungskräfte verlieren Orientierung, Vorstände und Geschäftsführer entfernen sich von der Lebenswirklichkeit der Organisation. Sicherheit und Gewissheit werden gesucht, obwohl sie faktisch nicht mehr existieren. Die eigentliche Aufgabe wäre jedoch eine andere: Ordnung unter Ungewissheit neu zu denken. Ordnung nicht als Garantie, sondern als gemeinsamer Bezugsrahmen. Verantwortung nicht als Schutz, sondern als Bereitschaft, ohne Sicherheiten zu handeln.



Führung erhält hier eine neue Bedeutung. Führung heißt nicht, Antworten zu liefern, sondern Orientierung zu ermöglichen. Nicht Kontrolle, sondern Verständlichkeit. Nicht Selbstsicherung, sondern Einbindung. Verantwortung wird dann nicht delegiert, sondern vorgelebt. Arbeit wird nicht nur organisiert, sondern als Beitrag zum Ganzen erfahrbar gemacht.

Der große Bogen dieses Essays lässt sich so zusammenfassen:

- Erfahrung konfrontiert uns mit der Welt.
- Urteil ordnet diese Erfahrung.
- Ordnung gibt dem Urteil einen Zusammenhang.
- Verantwortung verbindet den Menschen mit diesem Zusammenhang.

Wo Ordnung verloren geht, verflüchtigt sich Verantwortung. Wo Verantwortung fehlt, wird Ordnung leer. Die Herausforderung der Gegenwart besteht darin, beide neu zu denken – nicht als Rückgriff auf alte Gewissheiten, sondern als bewusste Entscheidung zur Einbettung des eigenen Handelns in etwas Größeres. Verantwortung ist dann nicht Last, sondern Form. Ordnung nicht Zwang, sondern Sinn. Und Führung nicht Funktion, sondern Dienst an dieser Verbindung.

### **Verantwortung, Ordnung und Führung unter Bedingungen der Ungewissheit**

Führung in der Gegenwart bedeutet nicht mehr, Sicherheit zu garantieren oder Gewissheiten zu verwalten. Die Welt der Organisationen ist von Ungewissheit, Dynamik und widersprüchlichen Erwartungen geprägt. Gerade deshalb rückt Verantwortung als zentrale Führungsqualität in den Mittelpunkt – nicht als formale Zuständigkeit, sondern als innere Haltung.

Verantwortung beginnt dort, wo Absicherung endet. Führungskräfte, die Verantwortung ernst nehmen, versuchen nicht, jede Entscheidung zu rechtfertigen oder jedes Risiko zu minimieren. Sie sind bereit, für ihre Urteile einzustehen und die Folgen ihres Handelns zu tragen. Verantwortung ist in diesem Sinn keine Komfortzone, sondern Ausdruck innerer Klarheit.

Ordnung spielt dabei eine entscheidende Rolle. Ordnung ist nicht Kontrolle, nicht Regelwut und nicht bürokratische Starrheit. Ordnung ist Orientierung. Sie schafft einen Rahmen, in dem Menschen verstehen können, wofür sie arbeiten, welchen Beitrag sie leisten und wie ihre Tätigkeit in ein größeres Ganzes eingebettet ist. Wo Ordnung fehlt, wird Verantwortung diffus. Wo Ordnung nur formal existiert, verliert Verantwortung ihre Glaubwürdigkeit.

Führung heißt heute, Ordnung unter Ungewissheit herzustellen. Das bedeutet, Entscheidungen nachvollziehbar zu machen, Sinnzusammenhänge sichtbar zu halten

und Verantwortung nicht zu delegieren, sondern vorzuleben. Führungskräfte können keine Sicherheit versprechen, wohl aber Verlässlichkeit im Umgang mit Unsicherheit.

Wer führt, trägt Verantwortung nicht nur für Ergebnisse, sondern für Menschen. Das verlangt Menschenkenntnis, nicht Typologien. Es verlangt die Bereitschaft zuzuhören, ohne sich anzupassen, und zu entscheiden, ohne sich zu entziehen. Verantwortung zeigt sich nicht im perfekten System, sondern im aufrichtigen Umgang mit Ambivalenz.

Für Führungskräfte, Vorstände und Geschäftsführer ergibt sich daraus eine klare Konsequenz: Führung ist kein Privileg, sondern Dienst an Orientierung, Ordnung und Verantwortung. Wer diesen Dienst übernimmt, schafft Vertrauen – nicht durch Versprechen, sondern durch Haltung.

In einer Zeit, in der vieles möglich scheint, aber wenig verbindlich ist, wird Verantwortung zur entscheidenden Führungsleistung. Sie verbindet Freiheit mit Maß, Individualität mit Ordnung und Entscheidung mit Konsequenz. Dort, wo Führung diese Verbindung glaubwürdig lebt, entsteht Orientierung – für Organisationen, für Mitarbeiter und letztlich auch für die Gesellschaft.

## **Autorenverzeichnis – Verantwortung, Ordnung, Führung**

*Philosophische und literarische Bezugspunkte des Essays*

### **Wilhelm Dilthey – Philosoph, Historiker**

Erfahrung als gelebtes Leben; Grundlage für den Erfahrungsbegriff des Essays.

### **Immanuel Kant – Philosoph der Aufklärung**

Ordnung, Urteilskraft und moralisches Gesetz als Voraussetzung von Verantwortung.

### **Hannah Arendt – Politische Philosophin**

Urteilen als Haltung zur Welt; Verantwortung im öffentlichen und organisatorischen Handeln.

### **Blaise Pascal – Philosoph, Mathematiker**

Spannung zwischen Vernunft und innerer Erfahrung; Verantwortung ohne Gewissheit.

### **Jean-Paul Sartre – Existenzialistischer Philosoph**

Freiheit und Verantwortung als untrennbare Einheit.

### **Hans Jonas – Philosoph, Ethiker**

Verantwortungsethik mit Blick auf Zukunft, Technik und Gesellschaft.

### **Max Weber – Soziologe**

Unterscheidung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik.

### **Georg Wilhelm Friedrich Hegel – Philosoph**

Einbettung individueller Verantwortung in geschichtliche und gesellschaftliche Ordnung.

**Arthur Schopenhauer – Philosoph**

Willensleistung als innere Kraft; Grenze des bloßen Wollens ohne Ordnung.

**Thomas Mann – Schriftsteller**

Ordnung ohne Verantwortung im ‚Zauberberg‘ – Rückzug aus Arbeit und Weltbezug.

**Franz Kafka – Schriftsteller**

Überorganisation und Verantwortungslosigkeit in modernen Systemen.

**Albert Camus – Schriftsteller, Philosoph**

Verantwortung und Würde im Handeln unter Ungewissheit.

