



Verantwortungsdiffusion

Verantwortungsdiffusion bezeichnet das Phänomen, dass eine Aufgabe, die offensichtlich zu tun ist, oder ein Konflikt, den es zu regeln gilt, nicht angegangen wird, obwohl dafür vermeintlich genügend fähige Personen anwesend sind, beziehungsweise verfügbar wären.

Beispiele hierfür kennt jede*r von uns. Es beginnt beim Aufräumen des Meeting Raumes nach einer Besprechung und geht hin bis zu fehlenden, aber notwendigen Entscheidungen von Führungskräften.

Verantwortungsdiffusion verursacht Konflikte, ggf. auch Schaden. Welche Gründe gibt es für eine Verantwortungsdiffusion? Wie kann man eine Verantwortungsdiffusion vermeiden?

In der Forschung verwendet man den Begriff „Verantwortungsdiffusion“ oft in Verbindung mit dem „**Zuschauer- oder Bystander-Effekt**“. Identifiziert eine einzelne Person eine Handlungsnotwendigkeit, handelt sie eher, als es Menschen in einer Gruppe machen würden. Nach dem Motto: „Warum sollte ich eingreifen, es könnte ja auch jemand anderes machen“.

Wenn eine Gruppe von Menschen nicht weiß, was in einer bestimmten Situation zu tun ist, versuchen die Anwesenden aus der Beobachtung der jeweils anderen, Hinweise auf mögliches sinnvolles Verhalten zu bekommen. Man spricht hier von „**informativem sozialem Einfluss**“. Wenn die anderen ebenfalls nicht agieren, entsteht „**pluralistische Ignoranz**“. Diese führt – gemeinsam mit der Verantwortungsdiffusion – in einer Notfallsituation dazu, dass niemand einschreitet oder hilft, da sich jeder Einzelne dem passiven Verhalten der Menge anpasst. Im Rahmen der „**Spieltheorie**“, eine Methode, die versucht mögliche Entscheidungen in sozialen Konfliktsituationen abzuleiten, ist das

„**Freiwilligen-Dilemma**“ ein bekanntes Modell. Hier verstehen mehrere oder alle Personen den misslichen Sachverhalt. Einer muss, trotz möglichem „Gewinnverzicht“, den Anfang machen und sich mit den anderen absprechen, um die drohende Situation abzuwenden. Eine andere Form des Zuschauer-Effektes ist das „**Abilene Paradoxe**“. Eine Gruppe entschließt sich für eine Entscheidung, obwohl einzelne oder alle eine andere Meinung haben, dies aber nicht durch einen Einwand zeigen, weil jedes Gruppenmitglied glaubt, dass seine*ihre eigenen Vorstellungen nicht denen der Gruppe entsprechen. Eine andere Version der Spieltheorie beschreibt das „**Gefangenen-Dilemma**“, das den Zustand beschreibt, wenn alle Beteiligten aus ihrer Perspektive, mit ihren Argumenten Recht haben und daraus ihre mögliche Entscheidung ableiten. Löst man hier die Dilemma-Struktur nicht auf, wird nicht gehandelt.

Der Zuschauer-Effekt, die daraus folgende Verantwortungsdiffusion kann schwerwiegende Folgen haben. Dies wird im „**Genovese-Syndrom**“, einem Fall von unterlassener Hilfeleistung, beschrieben. Cathrine Genovese, wurde 1964 auf offener Straße ausgeraubt, vergewaltigt und ermordet. 38 Passanten nahmen die Tat wahr, keiner schritt ein.

Verantwortungsdiffusion kann auch entstehen, wenn Menschen eher einen Konsens anstreben, anstatt Verantwortung zu übernehmen. Man will sich nicht exponieren, unpopulär erscheinen, nicht Grund für einen größeren Streit sein, oder einen persönlichen Schaden anderweitig erleiden.

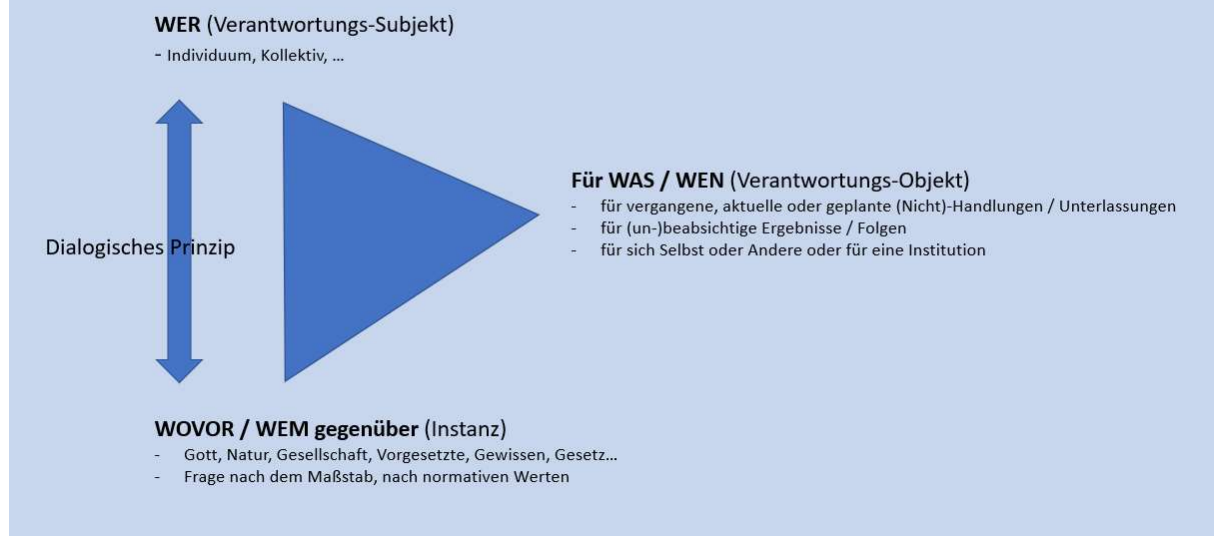
Menschen haben verschiedene **Grundmotive, Emotions- und Werte-Systeme sowie eine aktuelle Motivation. Entscheidungen und Handlungen** geschehen zum großen Teil emotional. Nützt es mir – schadet es mir? Eigenes persönliches Unbehagen führt im **Egoismus** i.d.R. zu Flucht bzw. zur Verantwortungsvermeidung. Egoismus kann aber in einer zu erwartenden Belohnung bzw. nicht Bestrafung auch zu einer Handlung, Hilfestellung, der Übernahme von Verantwortung, führen. **Bildung und Selbstvertrauen** beeinflussen Handlungen. Nicht-Bildung und Selbstüberschätzung aber ebenso. **Empathie und Altruismus** führen i.d.R. zu Handlungen i.S. von Hilfeleistungen. Ein weiterer Beeinflussungspunkt für Verantwortung zu übernehmen, ist die **Nähe und Vertrautheit** gegenüber Fremdem und Unähnlichem. **Meinungen / Überzeugungen** sind oft Prägung des sozialen und kulturellen Kontextes mit einer hohen Forderung nach Sicherheit und Zugehörigkeit. Überzeugungen prägen Verhalten und differenzieren zwischen denen der gleichen Überzeugung und Andersdenkenden. **Werte** sind handlungsleitend und identitätsstiftend.

Es gibt viele **Arten von Verantwortung**. Hier ein paar Beispiele:

- Kausale Verantwortung: Wer ist schuld, warum?
- Rollen-Verantwortung: Warum ist die Aufgabe nicht erledigt worden?
- Fähigkeiten-Verantwortung: Ist eine Erfüllbarkeit gegeben?
- Haftungs-Verantwortung: Wer haftet?
- Individuelle Verantwortung: für die eigene Unversehrtheit und der der anderen Menschen, für die Gesellschaft und der Umwelt.
- Selbst Verantwortung: reflexive Verantwortung.
- Kollektive Verantwortung: die Verantwortung einer Gruppe.
- Führungs-Verantwortung: gegenüber dem Unternehmen oder Einzelnen: Arbeitssicherheit, arbeitstechnische Rahmenbedingungen schaffen, Führsorgepflicht. (Führungskräfte haben nur Verantwortung in betrieblicher Sicht, nicht im Persönlichkeitsbezug von Mitarbeitern.)
- Delegierte, übertragene Verantwortung: Auswahl der richtigen Person, korrekte Anweisung.
- Durchführungs-Verantwortung: Sorgfaltspflicht oder Umsetzung bei Übertragung.

Immanent bei Verantwortung ist immer, dass sich jemand gegenüber eine*r* anderen Person oder Institution (dialogisches Prinzip) nach bestimmten normativen Werten für sein*ihr Tun oder Nicht-Tun verantworten muss. Verantwortung ist also in erster Linie Verpflichtung und Konsequenz in Entscheidungsprozessen. Ein*e Geschäftsführer*in z.B. hat per Gesetz bestimmte Verpflichtungen. Er*Sie muss im Fall, dass er*sie Aufgaben delegiert auch für diese Ergebnisse einstehen. Führungskräfte oder Mitarbeiter, die bestimmte Rollen, Verantwortungen übertragen bekommen bzw. übernehmen, müssen ebenfalls für ihre tatsächlichen oder zu erwartenden Ergebnisse einstehen.

Grundbeziehungen der Verantwortung



Definition Verantwortung

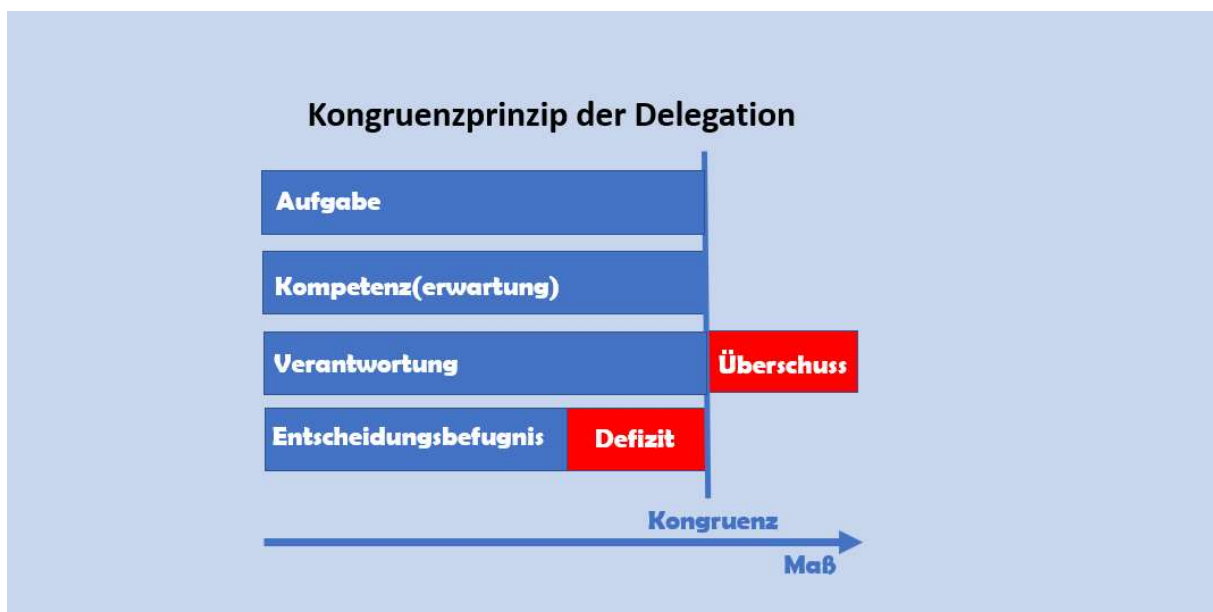
Verantwortung bedeutet, dass jemand, oder eine bestimmte Gruppe gegenüber einer Instanz für sein* ihr Handeln oder Unterlassen, für beabsichtigte oder unbeabsichtigte Folgen und Ergebnisse im Jetzt, im Nachhinein oder für die Zukunft einzustehen und Rechenschaft in einem normativen Wertekontext abzulegen hat. Es geht darum, mit einer bestimmten Aufgabe oder einer bestimmten Rolle verbundenen Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass innerhalb eines bestimmten Rahmens, ein bestimmter Zustand erreicht wird und für die Ergebnisse einzustehen, sich zu verantworten.

Verantwortungslosigkeit ist die Ablehnung der Verantwortung. Wir gebrauchen das Adjektiv *unverantwortlich*, wenn wir Handlungen „ohne Verantwortungsgefühl“, i.S. von leichtsinnig, fahrlässig, gedankenlos, nicht zu verantworten beschreiben. **Unverantwortlichkeit** bedeutet, dass man für bestimmte Ergebnisse tatsächlich keine Verantwortung hat.

Aus den verschiedenen Perspektiven für den Begriff von Verantwortung erkennt man, dass neben normativen auch subjektive Werte bei der Beurteilung des Verantwortungs-Ergebnisses eingebracht werden. Aufgrund unterschiedlicher Bewertungsmaßstäbe entsteht ein unterschiedliches Empfinden über richtiges und falsches Handeln, über das Maß eines Verantwortungsergebnisses hinaus.

I.d.R. sind Ämter, Positionen oder Rollen durch Verfassungen, Gesetze, Regeln, Stellenbeschreibungen oder Aufgaben determiniert. Die **Verfassung oder Gesetze haben immer einen Rahmencharakter**, in dem detaillierte Regeln für eine bessere Steuerung aufgestellt werden können und müssen z.B. durch Verträge, Anweisungen, etc..

In Organisationen gibt es eine Aufgabenteilung. Eine einzelne Person ist bei größerer Komplexität nicht in der Lage alle Aufgaben zu übernehmen. Aus diesem Grund werden Aufgaben an neue oder bestehende Mitarbeiter*innen delegiert. Beim Delegieren von Verantwortung ist das „**Kongruenzprinzip**“ zu berücksichtigen: Das Maß der Verantwortung und die Entscheidungsbefugnis müssen mit der zu bewältigenden Aufgabe übereinstimmen. Falsches Delegieren fördert Unsicherheit, hemmt Optimierungs- oder Innovations-Prozesse und verhindert damit Performance. Im schlimmsten Fall entsteht Schaden. Verantwortungs-Überforderung beim Delegieren ist falsche Führung. Verantwortung ohne entsprechende Entscheidungsbefugnis ist perfide. Wichtigste Voraussetzung für eine Aufgaben-Delegation ist die Fähigkeit und das „in die Lage versetzen“ (enablen, empower) der Person, die die Aufgabe annimmt.



Voraussetzung für Verantwortungsübernahme

- Kenntnis der Umstände und Maßstäbe der Ergebnisbeurteilung
- Fähigkeiten und Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme
- Freiwilligkeit der Übernahme/Annahme der Verantwortung
- Freiheit des Handelns, selbstständige Entscheidungsmöglichkeit
- kausale Verursachung der Handlungs- oder Unterlassungs- Folgen
- späteres Einstehen für Handlungen und Entscheidungen – Konsequenzen akzeptieren

Möglichkeiten der Verantwortungsdiffusions-Vermeidung

Aufklärung – Eindeutige Zuordnung - sich verantwortlich fühlen.

In Organisationen werden sehr häufig Stellenbeschreibungen für verschiedene Positionen festgelegt. Je dynamischer die Anforderung ist, desto weniger sind statische Beschreibungen, wie es im Taylorismus möglich war, umsetzbar. In agilen Organisationsformen werden Rollen verwendet. In den Rollen werden unterschiedliche Verantwortlichkeiten beschrieben und einzelnen Mitgliedern zugeteilt. Entscheidend für eine Verantwortungsübernahme ist das Erkennen der Notwendigkeit der Aufgabe sowie die emotionale Akzeptanz der Verantwortung. Die Frage nach dem Warum. Eine direkte Verantwortlichkeit entsteht, wenn es eine direkte Handlungsfreiheit gibt, man sich der Aufgabe gewachsen sieht und sich der Konsequenzen bewusst ist. Verantwortungsbewusstsein entsteht auch durch Vertrauen, Vertrauen anderer in die Erwartung der gewissenhaften Erledigung der Aufgabe. Vertrauen signalisiert die Zuschreibung von Kompetenz und Charakter. Die psychologische Sicherheit sowie, Kontext und Rahmenbedingungen spielen für die Verantwortungsübernahme und einen gelungenem Entscheidungs- und Handlungs-Prozess eine große Rolle.

Im Rahmen von Führung und Ausbildung hat das Delegieren von Verantwortung den Hintergrund des Lernens und Entwickelns einer Person. In dieser Form zeigt sich im besonderen Maße die Leadership-Qualität des Führenden.

Fazit

Veränderung erreicht man durch Entscheiden und Handeln. Für ihr Handeln müssen Menschen Verantwortung übernehmen. Dazu braucht es Mut, Durchhaltevermögen, Wissen, Empathie und Objektivität. Die Zuordnung von Verantwortung ist wichtig, um eine Verantwortungsdiffusion zu vermeiden. Das Maß an Verantwortung muss dem zu erwartenden Reifegrad einer Person entsprechen, die Verantwortung übernimmt.

Das Wichtigste in Bezug auf Verantwortung aber ist das „sich verantwortlich fühlen“. Die Möglichkeit, Fähigkeit und Selbstsicherheit etwas im positiven Sinne bewirken, verändern zu können und die Motivation, es auch zu wollen. In einer Organisation oder einem Unternehmen sind die Akteur*innen i.d.R. austauschbar, ohne dass das System zusammenbricht. Entscheidend für die Vermeidung einer Verantwortungsdiffusion, ist die Kultur, die Kommunikation und die Kooperationsfähigkeit der Akteur*innen. Eine Organisation, bzw. eine Gesellschaft braucht Vorbilder mit Mut. Wenn ein werteorientiertes, regelbasiertes System durch machtorientierte Handlungen

angegriffen wird, ist eine starke Kontrollinstanz mit Handlungs-Kompetenz für entschiedenes Handeln wichtig.

„Handele so, dass die Wirkungen Deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens.“ - Zitat Hans Jonas

„Oft tut auch der Unrecht, der nichts tut. Wer das Unrecht nicht verbietet, wenn er kann, der befiehlt es.“ - Zitat Marcus Aurelius

Die Frage nach dem Richtig oder Falsch stellt sich permanent. Handeln oder Nicht-Handeln, jede Entscheidung hat eine Konsequenz. Handeln oder Nicht-Handeln hat etwas mit Verantwortung zu tun. Was bedeutet Verantwortung? Warum übernehmen/erfüllen manche Menschen, nicht die Verantwortung, die wir von ihnen erwarten? Der Beitrag soll Hintergründe zum Thema Verantwortung liefern und Impulse zur Reflektion in Bezug, auf allgemeines, gesellschaftliches, organisationales oder eigenes Verhalten geben.