

**Weiterbildung | Zeitschrift
für Grundlagen, Praxis und Trends**
Ausgabe 2/2026
37. Jahrgang | 32 €
ISSN 1861-0501 | G 21100
weiterbildung-zeitschrift.de

**VOM OHNMACHTSGEFÜHL
ZUR MITVERANTWORTUNG**
Der Effekt kollektiver Verantwortung

**SELBSTWIRKSAMKEIT
UND DEMOKRATIE LERNEN**
Das Schulfach „Verantwortung“

**DAS INDIVIDUELLE
HANDELN ZÄHLT**
Verantwortung zwischen
Wollen und Können



**GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG**

Weiter bildung

Verantwortung
Verstehen, Lernen, Gestalten



Lizenziert für Timm Richter, richter@simon-weber.de, 26. April 2026

Verantwortung in Organisationen

VERANTWORTUNG UND VERANTWORTLICHKEIT IN BALANCE BRINGEN

Der Begriff der Verantwortung wiegt schwer, ist oftmals moralisch aufgeladen. Man trägt die Last der Verantwortung, es wird erwartet, dass Führungskräfte, Mitarbeitende oder ganze Organisationen ihrer Verantwortung gerecht werden. In jedem Fall wird Verantwortungslosigkeit negativ konnotiert, oftmals beklagt oder sogar sozial geächtet. Gab es früher nicht mehr Verantwortungsbewusstsein, als Politiker (es waren damals meistens: Politiker) für Versäumnisse und Fehler noch Verantwortung übernommen haben und zurückgetreten sind? Haben wir also Verantwortung verlernt? Gleichzeitig gibt es Menschen, die möchten Verantwortung übernehmen, haben Freude daran, zu gestalten. Offenbar haben sie eine andere, positiv aufgeladene Sichtweise auf Verantwortung, die Energie erzeugt. Sie machen neugierig auf den Unterschied, der hier den Unterschied macht.

**Autoren |**

Timm Richter, Geschäftsführender Gesellschafter von Simon Weber Friends (swf) und NEO Culture, bis 2018 als Vorstand der XING SE, Themenschwerpunkte: Führung, Digitalisierung und New Organizing, Unternehmenskultur
richter@simon-weber.de



Thorsten Groth, Geschäftsführender Gesellschafter von Simon Weber Friends (swf) und selbstständiger Organisationsberater. Themenschwerpunkte: Führung, v.a. von Familienunternehmen und angewandte Systemtheorie
groth@simon-weber.de

Lizenziert für Timm Richter, richter@simon-weber.de, 20. April 2026

Allein diese kurzen Vorüberlegungen deuten an, dass im täglichen Sprachgebrauch der Begriff der Verantwortung sehr weit aufgefächert wird. Diesen unterschiedlichen Bedeutungsebenen möchten wir nachforschen, sie begrifflich differenzieren und daraus Hinweise ableiten, wie vor allem in Organisationen eine *verantwortungsvolle Praxis* gelingen kann.

Wir möchten mit der – vielleicht überraschenden – These beginnen, dass es nie mehr Verantwortung gab als heute! Die moderne Gesellschaft kommt ohne Verantwortung gar nicht aus, Organisationen als Sozialform der Moderne erst recht nicht. In früheren Zeiten spielte das Schicksal eine weit größere Rolle, ihm ergab man sich im Vertrauen auf Gott, der den Lebensweg von Menschen und Völkern vorgezeichnet hatte. Mit zunehmender Individualisierung und der Explosion technischer Fähigkeiten entdeckte die Menschheit die persönliche Freiheit und die Möglichkeit, Zukunft zu gestalten. Oder anders gesagt: In der Welt der Moderne ist die Zukunft immer weniger vorbestimmt und stattdessen ungewiss, so dass die Möglichkeit und Notwendigkeit entstehen, Zukunft zu *entscheiden*. Dies gilt auf persönlicher Ebene (Welchen Beruf ergreife ich? Wie gestalte ich Partnerschaft und Beruf? Was ziehe ich morgen an? et cetera) wie auch gesellschaftlicher (Welche Rolle soll Deutschland in Europa übernehmen? Wie gestalten wir unsere Sozialsysteme? Wie sichern wir die Energieversorgung? et cetera). Und vor allem in Organisationen dreht sich alles um Entscheidungen – Organisationen können am besten verstanden werden als ein im Zeitverlauf entstandenes Netzwerk von Entscheidungen, durch das weitere Entscheidungen und somit das Verhalten von Mitarbeitenden so koordiniert werden, dass organisierte Leistungen erbracht werden, die einzelne Menschen nicht erbringen können.

VERANTWORTUNG IST AKTIV UND ZUKUNFTSGEWANDT

Wo aber entschieden wird, dort gibt es Verantwortung – für die Entscheidung. Wer mehr Verantwortung wünscht, womöglich Verantwortung als Schlüssel zum (organisationalen) Erfolg betrachtet, sollte sich – so unsere Empfehlung – das Verhältnis von Entscheidung und Verantwortung genauer anschauen. Wobei mit Verantwortung häufig zwei unterschiedliche Konzepte benannt werden, die auseinander zu ziehen sich lohnt, nämlich: Verantwortung und Verantwortlichkeit (Rechenschaft), im Englischen mit Responsibility und Accountability bezeichnet.

Niklas Luhmann schlägt eine strikte Trennung beider Begrifflichkeiten vor: *Verantwortung ist aktiv und in die Zukunft gerichtet*. Luhmann stellt fest, dass in Entscheidungssituationen die Informationen nicht ausreichend sind, um zweifelsfrei zu wissen, was am besten zu tun ist – weil die Zukunft immer ungewiss ist. Und genau deswegen muss entschieden werden, damit es weitergehen kann. Anders gesagt: Im Entscheiden wird (fehlende) Information „ersetzt“, es wird so getan, als ob man mehr wisse. In diesem Sinne ist eine Entscheidung äquivalent zu Information, indem sie Informationen substituiert, die man nicht hat. Und das Maß an Unsicherheit, das durch Entscheidungen absorbiert wird, nennt Luhmann **Verantwortung**. In seinen Worten ist ein „*Verhalten, das Bruchstücke zusammenfügt und interpretiert, Annahmen in Tatsachen verwandelt und Hoffnungen in Voraussagen, [...] in einem elementaren Sinne verantwortungsvoll*“ (Luhmann 1999, S. 173). Und: „*Den Beitrag einer Entscheidung zur Unsicherheitsabsorption kann man als ihre Verantwortung bezeichnen. [...] Verantwortung wäre der Informationswert einer Entscheidung*“ (Luhmann 2006, S. 197).

VERANTWORTLICHKEIT IST PASSIV UND RÜCKWÄRTSGEWANDT

Mit jeder Entscheidung wird in diesem Sinne Verantwortung übernommen. Was auch heißt, dass ein Risiko eingegangen wird, da es nach einer Entscheidung neue Informationen geben kann, mit denen die getroffene Entscheidung als richtig oder falsch bewertet wird. Das heißt nichts anderes, als dass man die Entscheidung – hätte man diese neuen Informationen zum Zeitpunkt der Entscheidung gekannt – genauso beziehungsweise anders entschieden hätte.



Dieses Risiko der „Eignung einer Entscheidung als zukünftige Fehlentscheidung“ wirft bereits vor einer Entscheidung und einer möglichen Verantwortungsübernahme seine Schatten voraus, denn im erwarteten Rückblick auf eine Entscheidung wird verhandelt, wer für die Entscheidung verantwortlich gemacht wird. Damit wären wir beim zweiten Begriff, der Verantwortlichkeit (oder auch Rechenschaft) angekommen, der *rückwärtsgewandt ist und passiv erfahren wird*. Verantwortlichkeit wird zugeschrieben. Das Prinzip der Verantwortlichkeit ist sehr präsent in der Rechtsprechung und macht sich an der Frage fest: Wer ist schuld? Aber auch in Organisationen gibt es ein weites Feld an Verantwortlichkeiten, in dem formal geregelt ist, wer für Entscheidungen und deren Folgen einzustehen hat. Zumeist geschieht dies über Rollen oder Stellen mit entsprechenden (Entscheidungs-)Befugnissen. Verantwortlichkeit gibt es darüber hinaus eben auch informell, über Werte, Moral und Ethik. Wenn jemand gegen gesellschaftliche oder kulturelle Normen (auch in Organisationen) verstößt, so kann diese Person trotz fehlender formaler Möglichkeiten dafür verantwortlich gemacht und entsprechend sanktioniert werden, zum Beispiel durch (soziale) Ächtung oder Missbilligung. Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass Verantwortlichkeit auch für (vermeintlich) gute Entscheidungen oder Leistungen als Lob und Auszeichnung zugeschrieben werden kann, in Organisationen kann man dadurch zum Beispiel mehr Gehalt bekommen oder befördert werden.



VERHÄLTNIS VON VERANTWORTUNG UND VERANTWORTLICHKEIT

Organisationen – vor allem größere – funktionieren nur dann, wenn anfallende Entscheidungen in der Organisation verteilt, also delegiert werden. Vorstände, Geschäftsführungen oder auch Gründer:innen in schnell wachsenden Start-ups können eben nicht alles allein entscheiden. Das Bemerkenswerte dabei ist, dass zwar häufig über Entscheidungsdelegation gesprochen wird, in der Praxis aber zu entscheiden (!) ist, ob und wie Verantwortung und Verantwortlichkeit delegiert werden. Man kann in Organisationen mindestens sechs gängige Formen des Verhältnisses von Verantwortung und Verantwortlichkeit in der Delegation beobachten – die ersten zwei eher funktional und verantwortungsvoller, die weiteren vier eher dysfunktional und verantwortungsärmer.

1. Empowerment: In diesem Muster werden sowohl die Verantwortung wie auch die Verantwortlichkeit synchron delegiert. Einheiten (zum Beispiel Teams) oder Mitarbeitende erhalten die Erlaubnis für Entscheidungen und werden gleichzeitig für die Ergebnisse der Entscheidungen verantwortlich gemacht – im positiven wie negativen Fall. Eine Business Unit bekommt beispielsweise die Freiheitsgrade, eigenständig über Produkte, Preise und Ressourcen zu verfügen; sie kann erzielte Gewinne wieder eigenverantwortlich investieren, muss allerdings auch bei ausbleibenden Umsätzen entsprechend Kosten anpassen. Oder aber die Organisation eines Teamevents wird an eine Person delegiert, die dann für die Durchführung Lob oder Beschwerden erhält. In allen Fällen von Empowerment wird Führung auf eine breitere Basis gestellt und auf mehrere Stellen verteilt. Diese Form der Delegation ist anspruchsvoll, will man doch alle relevanten Aspekte eines gelingenden Empowerments in der Vorbereitung und Anbahnung berücksichtigen. Neben umfangreicher Information seitens der abgebenden Funktion kommt es auf Seiten der Empowerten zum Beispiel auf Motivation, Kompetenzen und Ressourcen an. Um Enttäuschungen zu vermeiden und eventuell notwendige Anpassungen zeitnah vornehmen zu können, empfiehlt es sich, auch nach der Delegation regelmäßig über die Delegation zu reflektieren.

2. Rahmung mit Risiko: Selbst wenn im Innenverhältnis zwischen Führungskraft und Teams beziehungsweise Mitarbeitenden ein Empowerment stattfindet und sie dazu aufgefordert werden, selbstständig Entscheidungen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens zu treffen, so bleibt die Führungskraft im Außenverhältnis im Risiko, da sie in der Regel für die Leistungen von Team beziehungsweise Mitarbeitenden übergreifend verantwortlich gemacht wird. Vor allem bei (im

Nachhinein) negativ bewerteten Entscheidungen muss sich die Führungskraft dafür rechtfertigen, warum sie (fahrlässig ?!) die Verantwortung für die Entscheidung delegiert hat. Diese Form der Delegation schafft Lernchancen und Freiräume für Team oder Mitarbeitende um den Preis, dass die delegierende Führungskraft oder Stelle das Risiko eingeht, dass das bei der Delegation gegebene Vertrauen – aus welchen Gründen auch immer – enttäuscht wird.

Dieses Risiko in der Delegation macht verständlich, dass Führungskräfte – hoffentlich besonnen – abwägen, in welchem Maße sie Verantwortung delegieren, wenn doch stets ein „Restrisiko“ von Verantwortlichkeit bei ihnen hängenbleibt. Und dieses Restrisiko gibt es auch in Organisationen, die von sich behaupten, ganz flach oder sogar hierarchiefrei organisiert zu sein. Denn sobald sie gesetzliche Vertreter (zum Beispiel Vorstände oder Geschäftsführer) haben, werden diese im Außenverhältnis – außer bei Vorsatz von Mitarbeitenden – auch für die Entscheidungen von Organisationsmitgliedern verantwortlich gemacht.

Wer bewusst Entscheidungen mit Risiko innerhalb eines Rahmens delegiert, der folgt in der Regel auch dem Motto: Erfolge gehören dem Team, Misserfolge der Führungskraft.

3. Schwarzer Peter: Das umgekehrte, dysfunktionale Muster kann man mit dem Motto „Erfolge gehören der Führungskraft, Misserfolge dem Team“ beschreiben. Hier werden Verantwortung und Verantwortlichkeit vertauscht, das heißt, die Führungskraft hält sich selbst in der Verantwortung, entscheidet also weiterhin selbst, und delegiert stattdessen die Verantwortlichkeit, vor allem dann, wenn sich Entscheidungen (im Nachhinein) als falsch herausstellen. Dies führt in der Regel zu Wut und (innerer) Kündigung bei Betroffenen. Ein Beispiel für dieses Schwarzer-Peter-Spiel (Blame Game) ist der Abgasskandal bei VW. Von außen könnte man den Eindruck gewinnen, dass oberste Führungskräfte durchaus entschieden beziehungsweise mindestens wissend geduldet haben, gemachte Vorgaben auf rechtlich unzulässige Weise umzusetzen, sie aber dann im Nachgang versuchen, andere dafür verantwortlich zu machen. Ein anderes Beispiel: Es soll Unternehmen geben, die sich jedes Jahr von Mitarbeitenden für den Fall der Fälle schriftlich bestätigen lassen, dass die Mitarbeitenden Compliance Regeln einhalten, die aber gleichzeitig (informell) erwarten, dass gegen eben diese Regeln verstoßen wird. Schwarzer-Peter-Spiele sind vor allem dann zu erwarten, wenn harte Sanktionen bei (vermeintlichen) Fehlern befürchtet werden. Dann werden Entscheidungen nicht unter dem Gesichtspunkt einer möglichst guten Entscheidung für die Zukunft behandelt, sondern unter dem Gesichtspunkt der Vermeidung von negativen Folgen für diejenigen, denen die Entscheidung zugeschrieben wird.

Während das Schwarzer-Peter-Spiel eine manifeste Form der Delegation von Verantwortlichkeit ohne Verantwortung ist, gibt es auch zwei latente Formen, in denen Verantwortlichkeit vermieden wird.

Literatur |

Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin 1999

Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden 2006, S. 197

Richter, T. / Groth, T.: Wirksam führen mit Systemtheorie. Heidelberg 2023

4. Untätigkeit: Die erste Form der Vermeidung tritt dann auf, wenn der Versuch unternommen wird, Verantwortung zu delegieren, aber die Verantwortung gar nicht übernommen wird. Mitarbeitende oder Teams sollen entscheiden, tun dies aber nicht, und Dinge bleiben unentschieden. Hier wird sichtbar, dass Verantwortung eben immer nur aktiv übernommen wird und man niemanden dazu zwingen kann. Stellt man Untätigkeit in Bezug auf Entscheidungen fest, so ist eine mögliche Vermutung, dass das Angebot der Verantwortungsübernahme als Überforderung oder gar Bedrohung wahrgenommen wird. Das kann auch passieren, wenn eine Führungskraft die Absicht hat, die Verantwortlichkeit bei sich zu behalten, denn damit eine Delegation der Rahmung mit Risiko gelingt, müssen die Mitarbeitenden beziehungsweise das Team darauf vertrauen, dass die Führungskraft – und nicht sie – für eventuelle Misserfolge verantwortlich gemacht wird.

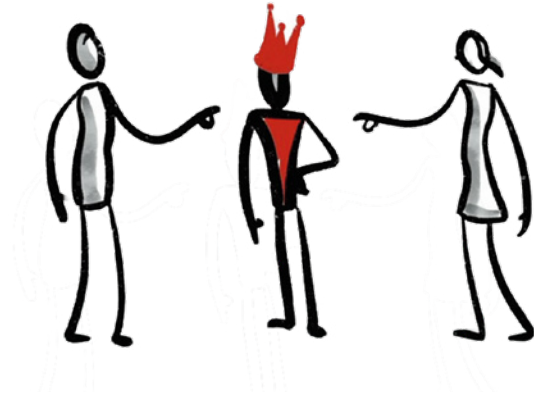
In diesem Delegationsmuster kann es zuweilen helfen, wenn die delegierende Person Beratung oder auch eine vorherige Rücksprache mit dem Delegierenden vor der Entscheidung anbietet, um die Verantwortungsübernahme wahrscheinlicher zu machen.

5. Diffusion: Eine andere Form, Verantwortlichkeit zu vermeiden, besteht darin, die Verantwortung für Entscheidungen so weit zu verteilen, dass Verantwortlichkeit nicht mehr adressiert werden kann. In diesem Muster ist beispielweise beobachtbar, dass weit mehr Personen als nötig in Entscheidungsmeetings eingeladen, dass sehr viele Personen „in cc gesetzt“ und um Freigaben gebeten werden, dass erst noch von anderen Stellen zusätzliche Informationen eingeholt werden et cetera. Auf diese Weise gelingt eine Entlastung von Verantwortlichkeit, allerdings um den wahrscheinlichen Preis, dass auch nur sehr wenige (wichtige) Entscheidungen getroffen werden.

6. Scheinheiligkeit: Ein letztes gängiges Muster der Entscheidungsdelegation ist Scheinheiligkeit in Bezug auf Verantwortung. Hier wird behauptet, dass Entscheidungen delegiert werden, im tatsächlichen Handeln lässt sich dann allerdings feststellen, dass das gar nicht stimmt. Mitarbeitende oder Teams geraten hier in Double-Bind-Situationen, zum Beispiel wenn ihnen auf der einen Seite eine Aufgabe übertragen wird und sie andererseits sehr kleinteilig bei der Ausführung korrigiert werden. Die Delegation wird konterkariert vom Eindruck, dass die Führungskraft keine Abweichungen von ihrer Vorstellung des „richtigen“ Vorgehens duldet. In einer solchen Situation kann man mit Irritation und Blockade auf Seiten der Mitarbeitenden beziehungsweise des Teams rechnen. Oder es passiert, dass sich über Zeit das Muster der Untätigkeit einschleicht, wenn also die Vorstellung um sich greift: Wenn die Führungskraft doch eh alles besser weiß, dann soll sie es doch selbst machen oder uns deutlich ansagen, was zu tun ist.

META-EBENE DER VERANTWORTUNG

Delegation und das Zulassen von Entscheidungen sorgen dafür, dass es in Organisationen verantwortungsvoller zugeht, dass man sich (mehr) für die Zukunft festlegt. Wer Verantwortlichkeit fürchtet und daher Verantwortung vermeidet, sollte sich bewusst sein, dass eine Nicht-Entscheidung als Entscheidung interpretiert werden kann, man also für eine Nicht-Entscheidung verantwortlich gemacht wird. Wie man es dreht, Entscheidungen werden wir nicht los. Eine verantwortungsvolle Praxis des Entscheidens trennt explizit zwischen Verantwortung (vorwärtsgewandt) und Verantwortlichkeit (rückblickend) und verhandelt beides offen. Nicht unerwähnt bleiben soll schließlich die Verantwortung dafür, was und wie überhaupt entschieden werden soll – also das Entscheiden über das Entscheiden. Hier liegt eine oft übersehene Meta-Ebene von Verantwortung: Wer bestimmt, welche Themen auf die Agenda kommen? Wer entscheidet, wie entschieden werden soll? Diese Fragen sind mindestens so bedeutsam wie die konkreten Sachentscheidungen selbst.



EMPFEHLUNGEN FÜR EINE VERANTWORTUNGSVOLLE PRAXIS

Die moderne Organisation kommt also ohne Entscheidung und damit Verantwortung nicht aus. Die Frage ist nicht, ob es Verantwortung gibt, sondern wie sie verteilt, übernommen und zugeschrieben wird. Eine bewusste Gestaltung dieses Verhältnisses von Verantwortung und Verantwortlichkeit ist keine Nebensache, sondern Kern gelingender Zusammenarbeit. Denn wo Verantwortung und Verantwortlichkeit angemessen balanciert sind, dort entsteht jener positive Gestaltungswille, der Energie erzeugt und Organisationen zukunftsfähig macht. Für die Praxis in Organisationen lassen sich aus diesen Überlegungen konkrete Ansatzpunkte ableiten:

Erstens: Machen Sie das Verhältnis von Verantwortung und Verantwortlichkeit explizit. Wenn Sie Entscheidungen delegieren, klären Sie transparent, wer im Innen- und wer im Außenverhältnis für welche Aspekte der Entscheidung verantwortlich gemacht werden soll. Diese Klarheit kann vor Enttäuschungen und dysfunktionalen Mustern schützen.

Zweitens: Reflektieren Sie regelmäßig die gelebten Delegationsmuster. Nutzen Sie die sechs beschriebenen Formen als Reflexionsfolie: Wo zeigen sich in Ihrer Organisation Empowerment und Rahmung mit Risiko? Wo schleichen sich Schwarzer-Peter-Spiele, Untätigkeit, Diffusion oder Scheinheiligkeit ein? Diese Muster sind keine individuellen Fehler, sondern gemeinsam erzeugte Dynamiken – und können daher auch gemeinsam verändert werden.

Drittens: Schaffen Sie Räume für Gespräche über Entscheidung mit den Aspekten Verantwortung und Verantwortlichkeit. Wenn Delegation als problematisch erlebt wird, hilft es wenig, mehr Verantwortung einzufordern. Stattdessen braucht es den Dialog über die Bedingungen, unter denen Verantwortung übernommen werden kann: Welche Kompetenzen, Ressourcen und welches Vertrauen sind nötig? Wo besteht Überforderung oder Bedrohung?

Viertens: Gestalten Sie Ihre Fehlerkultur explizit. Solange harte Sanktionen bei Fehlentscheidungen drohen, werden Menschen Verantwortung vermeiden oder verschieben. Eine verantwortungsvolle Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt ihrer Qualität für die Zukunft behandelt, nicht primär unter dem Gesichtspunkt der Schuldzuweisung ... und gleichzeitig dafür sorgt, dass eine angemessene Verantwortlichkeit sichergestellt wird.