

Vertrauen und Verantwortung

Grundlagen einer Gesellschaftsanalyse

Teil I: Gemeinwohl

Christoph Noebel

2.2 Verantwortung

2.2.5 Individuelle und institutionelle Verantwortung

Die Kurzbeschreibung individueller und kollektiver Verantwortung führt uns nun zum Konzept der *institutionellen Verantwortung*. Dieser Themenbereich bezieht sich auf den Aspekt der *Verteilung* individueller Verantwortung auf unterschiedliche Instanzen einer Institution oder Organisation. Zunächst lassen sich Institutionen nennen, die für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen von Bedeutung sind. Zur *Sozialisierung* der Jugendlichen zählt in erster Linie die Erziehung in der *Familie*, im *Freundeskreis*, gefolgt vom *Schulsystem* und in schwindendem Maße der *Kirche*. Der Einfluss gesellschaftlicher Institutionen spielt als Grundlage der Sozialisierung eine wesentliche Rolle und verweist darauf, dass wenn späteres Fehlverhalten der Jugendlichen auf eine mangelhafte Erziehung und Bildung zurückzuführen ist, die Verantwortung dafür auf mehreren Ebenen zu suchen ist. Hier gilt nicht nur die *individuelle Verantwortung* eines jungen Täters, sondern teilweise auch die *institutionelle Verantwortung* seiner Umwelt. In diesem Beispiel wechseln wir vom Konzept der Verantwortung als Verhaltensregel zur Frage der *Ursachen* von Handlungen, Ereignissen und Missständen. Da sich die Studie primär mit dem Markt- und Staatssystem befasst, werden wir uns im Folgenden nur den Institutionen der Wirtschaft und des Staatswesens widmen, um anhand ihrer Strukturen und internen Verfahrensweisen das vielschichtige Verhältnis zwischen individueller und institutioneller Verantwortung als Ursache für Missstände zu ermitteln.

Auf verschiedenen Ebenen der Gesellschaft findet eine *Arbeitsteilung* durch Zuweisungen von Verantwortung statt. Sie beginnt mit der Evolution des Menschen und dem Zusammenschluss von Personen zu Gruppen, um notwendige Aufgaben und Herausforderungen gemeinsam zu meistern. Der Entwicklungsprozess hin zu sozialem Handeln schuf die Entstehung der Arbeitsteilung, sodass individuelle Verantwortung reduziert und zum Teil in eine *Mitverantwortung* umgemünzt wurde. Der Grad individueller Mitverantwortung bemisst sich somit am Einfluss des einzelnen Akteurs auf den Entscheidungsprozess und der Umsetzung einer gemeinsamen Aufgabe. Da eine Verteilung von Zuständigkeiten auf die meisten modernen Institutionen und Organisationen zutrifft, bietet sie die Grundlage für das Konzept institutioneller Verantwortung.

Wie im Diagramm 10 dargestellt, beruhen die Organisationen öffentlicher Behörden, privater Unternehmen, der Krankenhäuser, Bildungseinrichtungen, Gefängnisse, Kirchen, Interessenvereine oder politischen Parteien auf den Prinzipien der Arbeitsteilung, Spezialisierung und der Delegation von Verantwortung. Dieses Verfahren geht in der Regel mit dem Aufbau hierarchischer Strukturen, Entscheidungsebenen und *Verantwortungslinien* einher, die dem *Subsidiaritätsprinzip* unterliegen. Letzteres entspricht dem Gedanken, Mitgliedern auf jeder Organisationsebene den größtmöglichen Grad an Selbstbestimmung und Eigenverantwortung innerhalb festgelegter Zuständigkeitsbereiche zuzuweisen. Obwohl hierarchische Strukturen der Norm entsprechen, stellen sie *keine* notwendige Bedingung für die Funktionsfähigkeit einer Organisation dar. Wie wirtschaftliche Startups belegen, können wichtige Entscheidungen durchaus auf *horizontaler Ebene* gefällt werden, sodass alle Beteiligten ein ausgeglichenes Maß an Ver-

antwortung tragen. Derartige *Organisationsstrukturen* verweisen darauf, dass hierarchische Entscheidungsebenen keine Grundvoraussetzung darstellen und Formen geteilter Verantwortung möglich sind. Umgekehrt herrscht in *vertikalen Organisationsstrukturen* oft eine Arbeitsaufteilung mit ungleicher Verteilung von Verantwortung.



Wie das Diagramm 10 verdeutlicht, findet die Arbeitsteilung und Gewichtung von Verantwortung vereinfacht auf drei Ebenen statt. Auf der obersten Stufe befindet sich die Gruppe der *Hauptentscheidungsträger*, die in den Rollen als Vorstandsmitglieder oder Spitzenpolitiker auftreten und somit die höchste Organisationsinstanz darstellen. Je nach Art der Institution, handelt es sich dabei um Firmengründer, Eigentümer und Aktionäre, Vereinsmitglieder oder den Berufspolitiker als Dienstherr einer öffentlichen Behörde. Von dieser Führungsebene werden Aufgaben und Verantwortung auf das Management und die darunter liegenden *Entscheidungsgremien* übertragen, die den Geschäftsablauf organisieren und starken Einfluss auf die Entwicklung der Organisation ausüben. Auf der dritten und untersten Ebene ist die Abteilung der *ausführenden Personen* angesiedelt, die als Belegschaft oder Mitgliedschaft auftritt und je nach den Vorlagen der Organisationsleitung die routinemäßige Arbeit verrichtet. Sie bildet das letzte Glied in der institutionellen Verantwortungskette. Daher fällt im Vergleich zu Führungspersonen auf den übergeordneten Ebenen ihr Grad an individueller Verantwortung entsprechend geringer aus. Die Tatsache, dass in den meisten Organisationen Verantwortung delegiert und verteilt wird, wirft eine wichtige Frage auf. Wann handelt es sich um *individuelle Verantwortung* und wann um eine *institutionelle Mitverantwortung*?

Am besten lässt sich diese Frage beantworten, wenn man von individuellem Fehlverhalten innerhalb einer Organisation ausgeht. Sollte eine Person mit Vorsatz und ohne Wissen der Institutionsleitung Regeln brechen oder eine Straftat begehen, unterliegt diese Handlung zweifellos der individuellen Verantwortung. Wenn andere Mitglieder und die Organisationsleitung von der Tat wissen oder sie sogar anordnen, betrifft die Schuldzuweisung zunächst den Vorgesetzten und gegebenenfalls die Führungskräfte, solange diese darüber informiert waren und den Regelbruch oder die Straftat hätten verhindern können. In solchen Fällen wird gelegentlich von einer *Fremdverantwortung*

der Vorgesetzten gesprochen. Dieser Begriff vermittelt irrtümlich den Eindruck, dass der ursprünglich Beschuldigte von seiner Eigenverantwortung entbunden wird. Dies ist generell nicht der Fall, denn er trägt eine Mitverantwortung, wenn er über den Ermessensspielraum verfügte, die Straftat zu unterlassen.

Vergleichbar mit dem Fall Adolf Eichmann gilt diesbezüglich in allen Organisationen der Leitspruch, dass Befehle befolgen und Mitmachen keine hinreichende Begründung bietet, um sich von einer Mitverantwortung freizusprechen. In solchen Fällen ist die Ermittlung der Schuld und Mitschuld relativ einfach zu klären. Um einiges schwieriger wird die Sachlage, wenn Formen des Fehlverhaltens auftreten, die auf andere organisatorische Ursachen zurückzuführen sind. Hierbei handelt es sich um die Ausgestaltung der *Organisationsstruktur*, wenn sich diese durch mangelhafte Regelwerke und Kontrollmechanismen auszeichnet. Dazu kommt der Einfluss einer schädlichen *Institutionskultur*, die Verantwortungslosigkeit begünstigt.

Die *Organisationsstruktur* lässt sich als Regelwerk einer Institution definieren, das interne Aufgabenbereiche, personelle Zuständigkeiten, Entscheidungsprozesse und Kommunikationslinien bestimmt. In jedem Arbeitsbereich lassen sich zahlreiche Faktoren nennen, die zur Festlegung, Kontrolle und Änderung von Arbeitsabläufen beitragen. In modernen Organisationen gelten die Prinzipien der Delegation von Zuständigkeiten und der Subsidiarität, wobei stets Kommunikationswege und Kontrollmechanismen zu anderen Entscheidungsebenen aufrechtzuhalten sind. Es ist die vertikale Struktur hierarchischer Entscheidungsebenen, die dafür sorgt, dass sich individuelle Verantwortung in einer Organisation von den oberen Ebenen nach unten verringert.

Besonders kritisch ist die Präzision der Bestimmung von Aufgabenbereichen. Sobald Regeln und Abläufe ungenau definiert werden, treten Schwierigkeiten in der Zuordnung von Verantwortung auf. Ernsthafte organisatorische Probleme entstehen, wenn die Hierarchie der Institution nicht nur unter unzureichender Transparenz und Kommunikation leidet, sondern es auch an einer ausgeprägten *Kritikkultur* und einem erprobten *Fehlermanagement* mangelt. Sollte das interne Regelwerk einer Organisation unzureichende Kontrollmaßnahmen aufweisen, entstehen Strukturprobleme, die Fehlentscheidungen und Missbrauch einzelner Arbeitnehmer begünstigen. In solchen Fällen trägt das Führungspersonal insofern eine Mitverantwortung, als es für die Bestimmung der Fachbereiche, Kommunikationslinien und Kontrollmechanismen zuständig ist. Fehlverhalten einzelner Arbeitnehmer lässt sich somit nicht nur der individuellen Verantwortung zuordnen, sondern auch einer institutionellen Verantwortung, solange es auf Mängel der internen Organisationsstrukturen zurückzuführen ist.

Neben den formellen Regelwerken und Strukturen dienen interaktive Prozesse der *Organisationskultur* als Grundlage, um institutionelles Verhalten unter ethischen Kriterien einzuordnen. Sozialpsychologen sprechen diesbezüglich vom Phänomen der *Deindividuation* oder *Entmenschlichung*, wenn Personen in Organisationen emotional vereinnahmt werden und sich deswegen verantwortungsloser verhalten, als sie es ohne die institutionellen Einflüsse täten. Besonders in extremen Verhältnissen, die der Soziologe Ervin Goffman (1961) als *geschlossene Institutionen* bezeichnet, wirken gruppendynamische Kräfte auf ihre Mitglieder ein, die zu internen Missständen und Regelverstößen führen. Zu den berühmtesten Beschreibungen institutionell bedingtem Fehlverhalten gehören die Experimente der Psychologen Stanley Milgram (1963) und Philip Zimbardo (1971). Sie zeigten auf, wie sich in experimentellen Situationen normale Bürger und Studenten zu aggressiven oder gar gewalttätigen Handlungen animieren und manipulieren lassen.

Zu den Ursachen für den Zerfall moralischer Hemmschwellen durch Entmenschlichung zählen soziokulturell geprägte Erwartungshaltungen oder blindes Vertrauen in

institutionelle Rollenverteilungen und Autoritätsverhältnisse, ein ausgeprägtes Kontrollbegehren zum Schutz der Institution sowie das Bedürfnis nach persönlicher Anerkennung. Hinzu kommt das Phänomen *kognitiver Dissonanz*, wenn der Einzelne mit schwierigen Aufgaben konfrontiert wird, die im starken Widerspruch zu seinen Erwartungen oder Überzeugungen stehen. Daraus entwickelt sich ein gestörtes Selbstwertgefühl, das durch Verdrängung, Anpassung oder Verhaltensänderung korrigiert wird. Es ist diese Art der Entmenschlichung, die beispielsweise dazu führte, dass einfache Menschen und gewöhnliche Familienväter ohne ihr Handeln zu hinterfragen an den Massenmorden in den KZs des Hitlerregimes anstandslos teilnahmen.

Obwohl sich die sozialpsychologischen Studien der Deindividuation auf extreme Verhaltensauswüchse konzentrieren, gelten ähnliche menschenfeindliche Muster auch unter normaleren Umständen in öffentlichen Institutionen oder privaten Unternehmen. In diesem Kontext wird die institutionelle Form der Entmenschlichung auch als *Entfremdung* bezeichnet. Über dieses Thema ist viel publiziert worden, wobei zu den frühen Institutionstheoretikern auch Karl Marx mit seiner Kapitalismuskritik zählt, da er auf die menschliche Entfremdung durch die ausbeuterischen Arbeitsverhältnisse der Industrieunternehmen des 19. Jahrhunderts hinwies. Die Beschäftigung mit dem Konzept institutioneller Entfremdung beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Sozialwissenschaften, sondern findet sich auch in der Literatur wieder. Zu den Klassikern dieser Thematik zählt der Roman „Der Prozess“ von Franz Kafka (1925). Darin wird die Willkür und Unmenschlichkeit des bürokratischen Staatsapparates sowie die Anonymität und Ohnmacht des einzelnen Bürgers ausdrucksvoll dargestellt.

Formen der Entmenschlichung und Entfremdung zeigen deutlich, dass die Verantwortung einzelner Personen in Institutionen nicht nur von der Organisationsstruktur abhängt, sondern auch von der Institutionskultur. Die Art des persönlichen Umgangs miteinander sowie die intern vermittelten Werte und Arbeitsweisen prägen soziales Verhalten in Institutionen und tragen gegebenenfalls zur Einschränkung individueller Verantwortung bei. Das Problem der Entmenschlichung verhindert zwar eine monokausale Schuldzuweisung auf Individuen in den unteren Ebenen einer Organisation, es darf jedoch nicht als Vorwand für jedes persönliche Fehlverhalten genutzt werden. Grundsätzlich thematisiert es eine richtungweisende Verlagerung von Verantwortung auf die Institution und deren Führungskräfte. Durch ihre Funktion als Gestalter der organisatorischen Richtlinien und Wertevorstellungen gehört es zu den Aufgaben der Institutionsleitung, den *Ordnungsrahmen* der Organisation abzustecken und für dessen Fehlbestimmung die Verantwortung zu übernehmen. Sollten die internen Strukturen und die Organisationskultur den Kriterien der Transparenz, guter Kommunikation und Kooperation entsprechen, können sich einzelne Arbeitnehmer kaum mehr auf die institutionelle Verantwortung als Begründung für ihr Fehlverhalten berufen.

Da Institutionen nach außen in der Regel als juristische Personen mit beschränkter Haftung auftreten, unterliegen sie einer *korporativen Verantwortung*. Hier stellt sich die Frage, ob der einzelne Mitarbeiter nicht nur ein Vertrauensverhältnis zu seinem Arbeitgeber, sondern zusätzlich auch eine moralische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrzunehmen hat. In Fällen klarer Gesetzesverstöße innerhalb der Organisation tritt für den Mitarbeiter der Konflikt auf, dass wenn er einen Missstand veröffentlicht, er zwischen der Loyalität zum Arbeitgeber und der sozialen Verantwortung zugunsten der Gesellschaft entscheiden muss. Im englischen Sprachgebrauch fällt diese Form der Enthüllung unter den Begriff des *Whistleblowing*. In den USA wird das Problem im *Whistleblower Protection Act* zumindest ansatzweise geregelt. Die bekannten Fälle der Enthüller Chelsea Manning, Edward Snowden und Julian Assange zeigten jedoch, dass wenn die Aufklärung illegaler Gewalt und Willkür den Staatsapparat betrifft, sich die US

Behörden lieber des Arguments bedienen, im Namen *innerer Sicherheit* Transparenz auszuhebeln. In Deutschland tun sich politische Gremien mit der Handhabe des Versagens ihrer Behörden ebenso schwer [K5.7.7]. Trotz offizieller Bekenntnisse zu Transparenz und lückenloser Aufklärung kommen auch sie der Verantwortung einer gründlichen Ursachenklärung und der Beseitigung von Missständen in öffentlichen und privaten Institutionen meist nur auf Druck von außen nach.

Die Thematik institutioneller Verantwortung lässt sich über die Verfahrensweisen öffentlicher und privater Organisationen hinaus auf einer höheren Gesellschaftsebene anwenden. Demzufolge argumentiert die Politologin Gerlinde Sommer (1997), dass sich der Gedanke einer institutionellen Verantwortung als Grundlage zur Legitimierung der repräsentativen Demokratie heranziehen lässt. Sie beschreibt den Entwicklungsprozess der Delegation von Verantwortung vom einzelnen Bürger hin zu politischen Institutionen als Ausgangspunkt für das Entstehen des modernen Staatswesens und der politischen Entscheidungsorgane. Die Wahl politischer Abgeordneter ist daher als Verlagerung oder Zuweisung von Verantwortung zu deuten, zumal der gewählte Politiker formell kein festes Mandat besitzt und nach bestem Wissen und Gewissen zu entscheiden hat, wie dem Bürger, Wähler und dem Gemeinwohl bestmöglich zu dienen ist. Trotz seiner begrenzten Wirkungsmöglichkeiten trägt der einzelne Bürger in seiner offiziellen Rolle als Souverän des Staatswesens dennoch ein Minimum an *Mitverantwortung*. Der liberale Gedanke einer politischen Verantwortung des Bürgers ist schon im 16. Jahrhundert vom französischen Denker Étienne de La Boétie (1574) in seiner Schrift „Von der freiwilligen Knechtschaft“ des Menschen thematisiert worden. Er weist nicht nur auf den potentiellen Machtmissbrauch des Staates hin, sondern auch auf die Kehrseite, dass jedes Opfer des Staates selber eine Mitschuld daran trägt. La Boétie fordert somit eine *kritische*, wenn nicht sogar kämpferische Haltung des Bürgers gegenüber den Volksvertretern und Staatsorganen. Auf die entsprechende Rolle politischer Bürgerinitiativen und zivilgesellschaftlichen Protests kehren wir an anderer Stelle zurück [K6.4].

Betrachtet man die politischen Institutionen als eine Verlagerung von Verantwortung vom Bürger auf das Staatssystem, lässt sich dieses Argument auch weiterentwickeln und auf die Rolle des Staates in Bezug auf das Wirtschaftssystem übertragen. Schließlich wird die Legitimation und Ausprägung der modernen Marktwirtschaft formell in einer Verfassung oder dem Grundgesetz festgelegt. Die Verortung der Verantwortung für die Gestaltung der Wirtschaftsordnung liegt daher ausschließlich beim Staat. Daraus ist zu schließen, dass die Form des Marktsystems keinem Naturgesetz entspricht. Sie ist nicht alternativlos, da prinzipiell andere Variationen möglich sind.

Wenn wir davon ausgehen, dass die existenzielle Grundsicherung durch die Bereitstellung von Produktionsgütern zur Fürsorgepflicht des Staates zählt, lässt sich der gesellschaftspolitische Schritt, diese Aufgabe privaten Unternehmen zu übertragen, als eine *Verlagerung* ihrer öffentlichen Verantwortung bezeichnen. Vergleichbar mit der Verantwortungsverteilung gesellschaftspolitischer Entscheidungen vom Bürger auf Politiker, sind die Volksvertreter befähigt, die Gewährleistung materieller Existenzsicherung den privaten Unternehmen der freien Marktwirtschaft anzuvertrauen. Dies bedeutet nicht, dass sich der Staat dadurch vollkommen aus seiner Beteiligung am Wirtschaftsgeschehen verabschieden kann. Er behält stets eine Mitverantwortung, die sich in der Gestaltung der Wirtschaftspolitik äußert und primär die Bereiche der Daseinsvorsorge und Marktregulierung abdeckt [K5.8].

Obwohl in der freien Marktwirtschaft die Hauptverantwortung für das Produktionswesen bei privaten Unternehmen liegt, können diese nur innerhalb des staatlich legitimierten und *systembestimmenden Ordnungsrahmens* agieren, der akkurat festgelegt und überwacht werden muss. Staatliche Mitverantwortung bedeutet, dass wenn öffentliche

Behörden ihrer Kontrollpflicht nicht ausreichend nachkommen, sie einen Beitrag zu Formen des *Marktversagens* leisten. Dieser Aspekt ist von Bedeutung, da er in öffentlichen Debatten in der Regel vernachlässigt wird. Wie wir am Beispiel der letzten Finanzkrisen demonstrieren werden, führt diese verengte Perspektive zu einer verzerrten Ursachenforschung [K4.7].

Literatur

- de La Boétie, Étienne (1574): „Von der freiwilligen Knechtschaft“, deutsche Ausgabe: Ulrich Klemm und Gustav Landauer, Alibri, 2009
- Goffman, Ervin (1961): „Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates“, Anchor Books / Doubleday, 1961
- Kafka, Franz (1925): „Der Prozess“, Reklam, 1998
- Milgram, Stanley (1963): „Behavioral Study of Obedience“, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, 1963
- Sommer, Gerlinde (1997): „Institutionelle Verantwortung: Grundlagen einer Theorie politischer Institutionen“, R. Oldenburg Verlag, 1997
- Zimbardo, Philip (1971): "The power and pathology of imprisonment", *Congressional Record* (Serial No. 15, 1971-10-25), deutsche Ausgabe: „Das Stanford Gefängnis Experiment. Eine Simulationsstudie über die Sozialpsychologie der Haft“, Santiago Verlag, 2005