

Systemische Organisationstheorie (36)

Karteikarte 62 – Das Verantwortungssystem in Organisationen

Das Verantwortungssystem in Organisationen umfasst regelmäßig **vier Dimensionen**. **Weder allein die Organisation, noch allein die Person(en) können die Verantwortung umfänglich ausfüllen oder sind allein verantwortlich.** Das Zusammenspiel der Verantwortungsdimensionen gewährleistet die Ausübung und Übernahme von Verantwortlichkeiten. Die organisationale Ausstattung des zuständigen Funktionsträgers gewährleistet praktisch die personale Verantwortungsübernahme. Die Ausfüllung der Verantwortlichkeit hingegen muss tatsächlich auch eingefordert werden, was durch Führungsarbeit geschieht.

Im Kern von Verantwortung steht die Antwort. Die organisationale Situation fordert Antwort(en) in Form von Entscheidungen, denn diese sind es, die Organisationen prozessieren. Organisation ist ein fortlaufender Strom von Entscheidungen, der Unsicherheit absorbieren soll – und neue schafft. Ein Ent-rinnen gibt es faktisch nicht. Deshalb geht es bei der Betrachtung von Verantwortungssystemen um die Reflexion, die entscheidungsverarbeitend und -vorbereitend zugleich wirkt.

📖 Schmid, B./Messmer, A.: Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen, in: Lernende Organisation 2004, 44-50

Organisationsseite

Antworten dürfen und müssen betreffen die Organisation, die die Funktion als Teil der Organisation erfüllt sehen möchte. **Kernprozesse und Rollen sind entscheidend.**

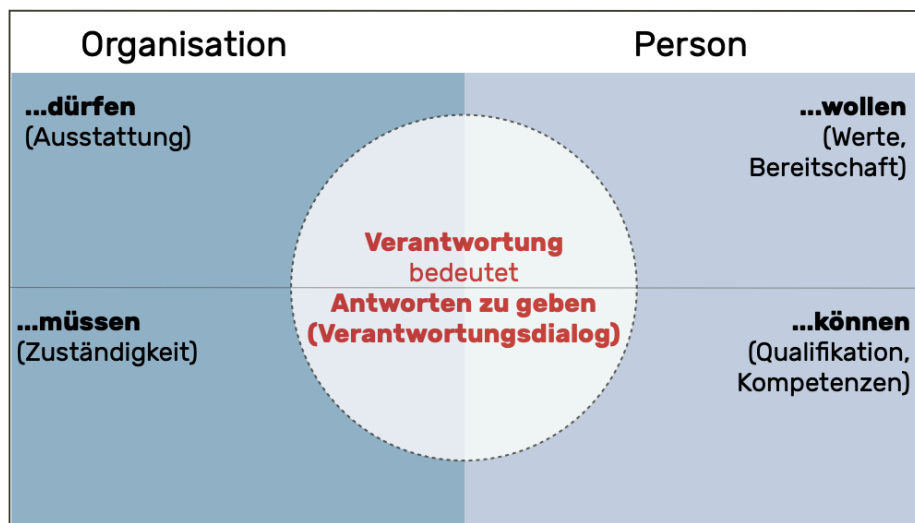
1. Antworten dürfen

...ist eine Frage der **Befähigung der Personen**

durch organisationale Ausstattung. Dieser Bereich betrifft die Frage der Organisation, inwiefern die Persönlichkeit in ihrer Funktion (Person) mit für die erwarteten/abgeforderten Antworten **notwendigen Gestaltungsmittel** ausgestattet? Hat die Person ausreichend Befugnisse (organisationale Kompetenzen, Autorisierungen, hierarchischer Support etc.) und die erforderlichen Ressourcen (Zeit, Raum, Budget) zur Verfügung?

2. Antworten müssen

...klärt, wer organisational **zur Antwort bestimmt** worden ist und ist eine Frage der zugeteilten Zuständigkeit. Auf welche Fragen muss der Funktionsträger wem gegenüber und in welchem Zeitrahmen Antwort geben? Bei welchen Mängeln wem gegenüber werden von wem Konsequenzen gezogen?





Personenseite

Antworten wollen und können betreffen die Person, deren **Identität und Kernkompetenzen maßgebend** sind, den Verantwortungsanforderungen nachzukommen.

1. Antworten wollen

...betrifft die Frage der **persönlichen Bereitschaft** der beteiligten Personen. Was ist ihre Wertorientierung, was Ihre Ethik und Motivation? Er-Füllen die organisational bereitgestellten Verantwortungsräume die Gestaltungsinteressen der Person?

2. Antworten können

...bezieht sich auf die **persönlichen Kompetenzen** und erlangten Qualifikationen, die die Person in die Lage versetzen, eine passende Antwort zu geben.

Zusammenspiel und dysfunktionale Symbiosen

1. Gelingendes Zusammenspiel der Verantwortungsdimensionen

Gelingende Verantwortungsausführung ist ein Zusammenspiel der vier Dimensionen von Verantwortung im Organisationskontext. Passende Antworten können nicht allein in einer Dimension gefunden werden, sondern entwickeln sich in einem komplementären, wechselseitigen und komplexen Zusammenspiel (**Verantwortungsdialoge**).

Dabei muss man nicht perfektionistisch Denken und annehmen, dass nur allseits optimale Ausfaltungen zu verantwortungsgemessenen Entscheidungen führen. Auch - und das ist eine Erfahrung der Praxis - „suboptimale Dimensionsrepräsentanzen“ (Schmid) führen zu praktikablen Antworten auf die drängenden Fragen einer Organisation. Doch dauerhafte Einseitigkeiten und Unzulänglichkeiten in einzelnen Verantwortungsdimensionen führen zu dysfunktionalen Symbiosen.

2. Dysfunktionale Symbiosen

Dysfunktionale Symbiosen können entstehen, wenn v.a. Funktionsträger unterbliebene Verantwortungsübernahmen einer Dimension dauerhaft auffangen, tolerieren, letztlich sogar paradoxerweise provozieren bzw. dazu einladen.

Derartig auf Dauer gestellte Verantwortungslücken im Entscheidungsfindungs- und -vollzugsprozess einer Organisationen führen in aller Regel zu **dysfunktionale Symbiosen** zwischen Verantwortungsträger.

Hierher gehören vor allem in Tendenzbetrieben ständige Überforderungen der Personenebene infolge von unterbliebenen Organisationsverantwortlichkeiten, die sich in fortlaufendem Personal- und Ausstattungsmangel zeigen (Polizeibehörden, Pflegeeinrichtungen etc.).

Das Problematische dysfunktionaler Symbiosen ist nicht nur die Missachtung der Verantwortlichkeiten, sondern das Einrichten in diesem Zustand, der Veränderungen erschwert. Selbst unerträgliche Zustände werden lieb gewonnen und Veränderungstendenzen bekämpft.