

## Warum niemand die Spülmaschine ausräumt – und was das mit Verantwortung zu tun hat

Die meisten Menschen sind besser darin, zu sagen, was andere dringend tun müssten, als ihre eigenen Aufgaben zu benennen. Verantwortung gerät in Misskredit – und damit auch die Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

Nicole Kopp

13.09.2025, 21.45 Uhr ⌚ 3 min



Verantwortung beginnt in der Kaffeeküche.

Kseniya Ovchinnikova / Getty

In vielen Unternehmen sorgt die Spülmaschine in der Kaffeeküche für Knatsch: Dreckiges Geschirr wird eingeräumt, aber wenn es um das Ausräumen geht, fühlt sich plötzlich niemand mehr zuständig. Jeder hofft, dass es ein

anderer erledigt. Das ist ein klassisches Beispiel für Verantwortungsdiffusion. Dabei bildet Verantwortungsübernahme die Basis jeglicher Zusammenarbeit und den Grundstein für den Unternehmenserfolg.

Verantwortung hat ein negatives Image: Viele Menschen sehen sie als Last und Bürde. Sie versuchen, sich mit verschiedenen Mitteln aus der Verantwortung zu ziehen: «Ich habe schon so viel zu tun», klagen sie. Oder wehren ab: «Dafür bin ich nicht zuständig.» Schliesslich ist es deutlich gemüthlicher, Befehlsempfänger zu sein. So kann man sich genüsslich und ohne Risiko beschweren, was «die da oben» nicht richtig machen.

### **Eine Mehrheit möchte mehr autoritäre Führung**

Laut dem Verantwortungsindex des Leadership-Gurus Boris Grundl tun das viele: Fast zwei Drittel aller Befragten benennen leichter, was andere dringend tun müssten, als das, was in ihrer eigenen Verantwortung liegt. Vielen fällt es erstaunlich schwer, die Aufgaben und Projekte aufzuzählen, für die sie verantwortlich sind.

Diese Tendenz zur Abkehr von Verantwortung zeigt sich besonders in der gegenwärtigen Weltlage: 62 Prozent aller Befragten finden in einer Studie der Wirtschaftspsychologin Vera Starker, dass es angesichts der derzeitigen Krisen mehr oder eher mehr autoritäre Führung brauche. Knapp ein Drittel der Befragten stimmte dieser Aussage voll zu, sowohl bei den Angestellten wie auch bei den Führungskräften.

Das Problem in Unternehmen ist meist die fehlende Definition von Verantwortung. Wo beginnt sie, und wo endet sie? Bedeutet Verantwortung, dass gewisse Ergebnisse erreicht werden? Oder dass Aufgaben erledigt werden? Vielleicht sogar, dass man überlegt, wie man eine Dienstleistung oder ein Produkt so gestalten kann, dass Kunden zufrieden oder sogar positiv überrascht sind? Kann man von Mitarbeitenden erwarten, dass sie die Verantwortung übernehmen, die wirtschaftlichen Zusammenhänge zu verstehen, und darauf basierend kluge, nachhaltige Entscheidungen treffen?

Denn Verantwortung ist nicht nur Macht, sondern auch Rechenschaftspflicht: Wer Verantwortung trägt, muss für Misserfolge und Fehler geradestehen und offen sein für Reaktionen und Konsequenzen, im Positiven wie im Negativen.

## **Wie die Übernahme von Verantwortung klappt**

Was braucht es, damit Menschen gerne Verantwortung übernehmen? Der Philosoph Hans Jonas betont drei Faktoren: erstens das Recht, die Verantwortung abzulehnen. Zweitens, dass die Anforderungen der Aufgaben und die Ressourcen, die zur Verfügung stehen, bekannt und beherrschbar sind. Drittens müssen die Konsequenzen der Handlungen, die mit der Verantwortung einhergehen, abschätzbar sein.

Was es bedeutet, wenn diese Bedingungen nicht eingehalten werden, habe ich selbst erlebt: Während meiner Zeit als Praktikantin in einer Klinik liess man mich mit einer Patientin allein, die einen Krampfanfall hatte. Die Therapeutin holte unterdessen Hilfe.

Wenn ich nun die drei oben erwähnten Faktoren durchgehe, erkennt man: Erstens, ich hatte nicht die Wahl, die Verantwortung abzulehnen, weil es in dieser Notfallsituation schnell gehen musste. Zweitens, die Anforderungen der Situation überstiegen meine Kompetenzen – was hätte ich, ohne medizinische Ausbildung, bei einem Atemstillstand der Patientin gemacht? Und drittens, mir war unklar, welche Konsequenzen auf mich zukommen würden, wenn ich aus der Überforderung das Falsche getan hätte. Nach diesem Vorfall kehrte ich der klinischen Psychologie den Rücken. Das war zu viel Verantwortung, weit ausserhalb meiner Kompetenz.

## **Negative Erlebnisse bleiben länger haften**

Wie viel Verantwortung können Führungskräfte ihren Mitarbeitenden übertragen? Diese Frage stellt oft eine Herausforderung dar. Was kann ich jemandem zutrauen, und wo beginnt die Zumutung? In der Schweiz haben laut Bundesamt für Statistik 18 Prozent der Bevölkerung eine psychische Beeinträchtigung. Gerade bei solchen Mitarbeitenden, aber auch generell, ist die Übertragung von Verantwortung ein Balanceakt, der leicht kippen kann.

Positive Erlebnisse führen zu Stolz und Selbstvertrauen, negative zu Selbstzweifeln und Frust. Negative Erlebnisse bleiben länger im Gedächtnis und bremsen die Motivation, sich das nächste Mal Verantwortung zuzutrauen. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte und Mitarbeitende im Dialog bleiben und herausfinden, welches Mass an Verantwortung die eigenen Kompetenzen, das Selbstvertrauen und der Gesundheitszustand zulassen.

Verantwortung bleibt auch im Zeitalter der Digitalisierung eine Aufgabe des Menschen. Am Ende muss jemand geradestehen – jemand aus Fleisch und Blut, der vielleicht sogar die Verantwortung übernimmt, die Spülmaschine auszuräumen.

*Nicole Kopp ist Arbeits- und Organisationspsychologin und Mitgründerin der Beratungsfirma GoBeyond.*

Ein Artikel aus der «NZZ am Sonntag»

## Passend zum Artikel



### **Arbeiten bis zum Burnout: Die verbreitetste Sucht hat in der Gesellschaft eine hohe Akzeptanz**

Arbeitssüchtige verbergen ihre Probleme vor ihrer Umwelt und vor sich selbst. Ohne Hilfe gelingt den wenigsten der Ausstieg aus der Selbstaussbeutung.

Nicole Kopp 04.01.2025 ⌚ 4 min



### **Strampeln ohne Ende – der moderne Arbeitsalltag fühlt sich an wie eine Tour de France ohne Zielankunft**

Für die Teilnehmer des härtesten Radrennens der Welt sind die Strapazen nach drei Wochen zu Ende. Viele Büroangestellte drehen hingegen in einer Endlosschleife, in der auf eine Herausforderung gleich die nächste folgt.

20.07.2025 ⌚ 3 min



**KOLUMNE**

### **Nutzen Sie Ihren geistigen Autopiloten: Warum sich beim Spazieren manche Probleme wie von selbst lösen**

Kaum eine Beschäftigung wird so unterschätzt wie das Spazieren. Zu Unrecht. Die absichtslose Bewegung unter freiem Himmel ist ein geistiger Jungbrunnen.

Nicole Kopp 07.12.2024 ⌚ 4 min



Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.