

Persönliche Verantwortung und Verantwortungsdiffusion beim Management der Qualität

Prof. Dr. Theo Wehner, ETH Zürich

6. SQMH Symposium für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen, Basel 2013



Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften

Pradigmenwechsel in der Welt der Arbeit und in Organisationen

- Von individueller zu kollektiver Intelligenz.
- Vom Experten zur Intuition von Expertenzirkeln.
- Von Stabilitätserwartungen zur Instabilitätsgestaltung
- Von funktionierenden zu lernenden Arbeitssystemen
- Von hierarchisierten zu dynamischen Regelsystemen
- Von der Prozessbeherrschung zur Prozessmoderation
- Vom Anweisen zum Überzeugen der Mitarbeitenden
- Von der individuellen Entscheidung zur partizipativen Problemlösung und mitverantwortlichen Umsetzung

Wo starten wir, welches Ziel wird angestrebt?

- Ausgangsüberlegungen und -beobachtungen
- Die eigene Position:
 1. „Wahrheit ist ein zweckmäßiger Irrtum“
 2. Aus Fehlern lernt man!
 3. Wer antizipiert hat gelernt und entwickelt sich weiter
- Verantwortung und Verantwortungsdiffusion
 1. Wie kommt es zu diesem Thema?
- Was ist zu tun?

Wo starten wir, welches Ziel wird angestrebt?

- Ausgangsüberlegungen und -beobachtungen
- Die eigene Position:
 1. „Wahrheit ist ein zweckmäßiger Irrtum“
 2. Aus Fehlern lernt man!
 3. Wer antizipiert hat gelernt und entwickelt sich weiter
- Verantwortung und Verantwortungsdiffusion
 1. Wie kommt es zu diesem Thema?
- Was ist zu tun?

Ausgangsbeobachtung

- Obwohl „Qualität“ kein Wesensmerkmal von Dingen oder Abläufen ist, also eine subjektive Wertbeimessung darstellt, überwiegen Versuche der Ver-Objektivierung, der kriterienbezogenen Erfassung, der quantitativen Zuschreibungen, usw. usf.
- Es dominieren die Begriffsverwendungen:
 - Qualitätssicherung
 - Qualitätssteigerung, verbesserung, -optimierung
- Der Begriff der **Qualitätsentwicklung** ist in der Praxis (immer noch) unterrepräsentiert; dort wo er verwendet wird, fehlen (mitunter) die entsprechenden Methoden

Ausgangsthese

- Qualitätssysteme bringen Verfahren, Regeln, Vorschriften, Maßnahmen hervor und nicht die Qualität selbst
 - Im Gegenteil: QM/QS sind auch an der Verfehlung beteiligt
- Die Qualitätsverantwortung liegt bei den handelnden Personen
 - Die Übernahme der Verantwortung liegt an der Re-Definition der Aufgabe bzw. des Auftrags
- Q-Labels, Audits und Zertifikate ersetzen nicht die Reflexion und die **kritische Distanz zu den Verfahren** und befreien nicht vom Wirken psychologischer Phänomene

Wo starten wir, welches Ziel wird angestrebt?

- Ausgangsüberlegungen und -beobachtungen
- Die eigene Position:
 1. „Wahrheit ist ein zweckmäßiger Irrtum“
 2. Aus Fehlern lernt man!
 3. Wer antizipiert hat gelernt und entwickelt sich weiter
- Verantwortung und Verantwortungsdiffusion
 1. Wie kommt es zu diesem Thema?
- Was ist zu tun?

„Wieso erreichen wir oft Richtiges mit (bewusst) falschen Annahmen?“

„Nützliche Fiktionen erhalten ihre Legitimation durch den lebenspraktischen Zweck, damit sind sie für viele Bereiche unentbehrlich.

Auf dem Umweg des „Als-Ob“ erreicht man das Gegebene, so lange bis ein kürzerer Weg durch ein neues Modell von Wirklichkeit gefunden wird.“

H. Vaihinger, *Die Philosophie des „Als-Ob“* 1911, S. 16

Unter welchen Bedingungen lernt man aus Fehlern bzw. aus unerwarteten Ereignissen?

- Wenn es eine Lernkultur gibt, die den Fehler nicht tabuisiert
- Wenn es betriebliche Gefässe gibt, die das Lernen unterstützen
 - Kaizen, kvp-Strategien
 - Experience Talk
 - Critical Incident Reporting, Fallkonferenzen
 - Prozessorientierte FMEA
 - CAPA
- Wenn Führungskräfte für ein fehlerfreundliches Milieu sorgen
 - Partizipative, dialogorientierte Führung
 - Fall- und ereignisbezogenes Feedback

Aus Fehlern lernt man! was lernt man aus Fehlern?

- **Man lernt...**
 - Neue Handlungsalternativen kennen (Kompetenz- und Performanzerweiterung)
 - Die Einblickstiefe in bekannte Abläufe zu erhöhen (Antizipationsweite)
 - Gewohnheiten zu verändern (Umstrukturierung)
 - Eine betriebliche Lernkultur zu bereichern (Organisationsentwicklung)

Unerwartete Ereignisse als Zielverfehlungen bzw. Fehl-Handlungen

- **wer von Fehlern, Risiken und von Qualität sowie von Sicherheit spricht, der spricht immer auch vom Handeln...**
- von was aber handelt das Handeln?
 - ...von einem konstituierenden Bestandteil innerhalb eines Tätigkeitssystems
 - ...von Antriebs- und Ausführungsregulation (Wille, Zielsetzung, Motivation, Aktion) und
 - ...der Vorwegnahme des Ziels - von **Zielantizipation**

**Ergo:
Unerwartete Ereignisse verweisen auf
Antizipationsdefizite**

Antizipation

- ...Im Grunde meint **Antizipation** den zentralen Sachverhalt aller lernfähigen Lebewesen, aus dem Gelernten Konsequenzen für die Zukunft zu ziehen.
- **Antizipation** meint, dass wir in der *Gegenwart* aus der *Vergangenheit* unsere Konsequenzen für die *Zukunft* ziehen.
- Die Frage nach der **Antizipation** ist an sich die Frage nach der Quantität und Qualität der vorher durchlaufenen Lernprozesse.
- Die psychischen Prozesse einer Person werden durch ihre Art, Ereignisse zu **antizipieren**, geregelt

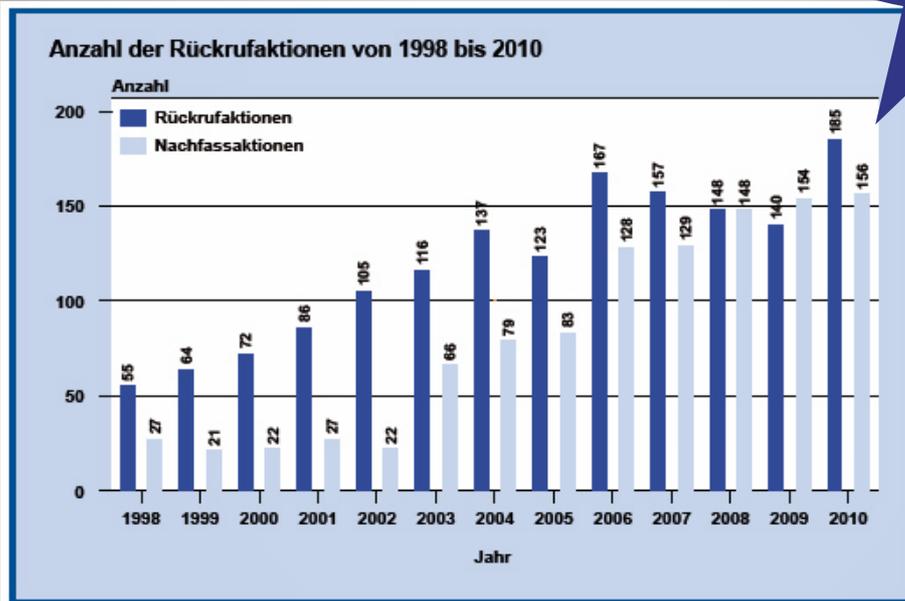
Wo starten wir, welches Ziel wird angestrebt?

- Ausgangsüberlegungen und -beobachtungen
- Die eigene Position:
 1. „Wahrheit ist ein zweckmäßiger Irrtum“
 2. Aus Fehlern lernt man!
 3. Wer antizipiert hat gelernt und entwickelt sich weiter
- Verantwortung und Verantwortungsdiffusion
 1. Wie kommt es zu diesem Thema?
- Was ist zu tun?

Rückrufaktionen u/o Produktoptimierungen

- Die rechtliche Grundlage stellen das Produktsicherheitsgesetz, oder auch europäische Verordnungen dar
- Zum Rückruf von fehlerhaften/unsicheren Produkten sind Anzeigeaktionen in den Medien (Tageszeitungen), (neuerdings auch Internetportale) üblich.
- Vor gesundheitsgefährdende Stoffe in Lebensmittel warnen Behörden, zunehmend auch hier Portale: <http://www.lebensmittelwarnung.de>
- Das Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) veröffentlicht jährlich eine Statistik der Gesamtzahl durchgeführter Rückrufe
- Für alle Bereiche (Kfz, Spiele, Lebensmittel, etc.) gilt, dass die Aktionen/Jahr (teilweise stark) schwanken u. keinesfalls kontinuierliche Verbesserungen zeigen!

2011 = 186
2012 = 162



Quelle: Jahresbericht 2010, Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) Auszug, S. 62

Automobilrückrufe 2009 n = 31 Millionen

Quelle: Bundesministerium für Verkehr

<u>Hersteller</u>	<u>Rückrufzahl</u>	<u>Anzahl Adressen</u>
Opel	28	366.678
Audi	11	347.206
Renault	50	331.914
Toyota	16	245.899
VW	15	242.074
Mercedes	13	193.159
Ford	22	185.012
Fiat	34	183.134
Peugeot	8	166.667
Suzuki	23	138.796
Honda	16	87.934

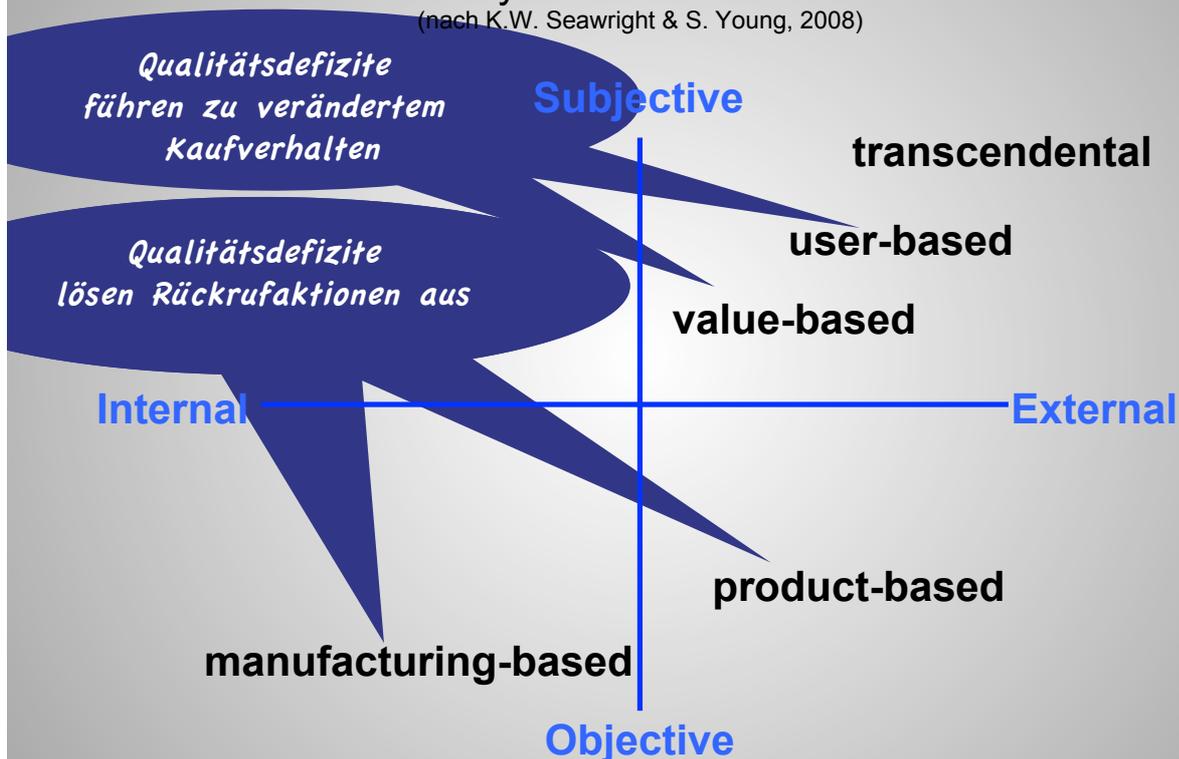
Classifying the range of quality definitions

(nach D.A. Garvin 1994)

- **transcendental:**
 - excellence, the highest standard
- **value-based:**
 - fitness for use, at an acceptable price
- **user-based:**
 - satisfying the wants of a customer, fitness for use
- **product-based:**
 - dependent on the attributes
- **manufacturing-based:**
 - conformance to requirements

A Quality Definition Continuum

(nach K.W. Seawright & S. Young, 2008)



Wo starten wir, welches Ziel wird angestrebt?

- Ausgangsüberlegungen und -beobachtungen
- Die eigene Position:
 1. „*Wahrheit ist ein zweckmäßiger Irrtum*“
 2. Aus Fehlern lernt man!
 3. Wer antizipiert hat gelernt und entwickelt sich weiter
- Verantwortung und Verantwortungsdiffusion
 1. Wie kommt es zu diesem Thema?
- Was ist zu tun?

...zwei Gefahren birgt die Verantwortungsdiskussion

- ① **Die Gefahr des Verantwortungs-kleinmuts**
 - „*die anderen, nicht ich, sind verantwortlich bzw. Schuld*“
- ② **Die Gefahr des Verantwortungshochmuts**
 - „*es liegt ausschließlich an mir*“

Verantwortung

Im Sprachgebrauch finden wir zwei Begriffsverwendungen:

1. deskriptiv: *wer* und *wofür*

- Macht, Einfluss, Befugnis, Handlungsautonomie

2. wertebezogen/ moralisch: *wem* gegenüber und gegenüber *was*

- Verpflichtung, Fürsorge, soziale Norm

Verantwortungsdefinition

- Der Begriff bezieht sich auf “... die Zuschreibung an eine Position oder Rolle, deren Aufgabenspektrum durch einen erheblichen Handlungsspielraum und entsprechende selbständige Entscheidungszumutungen sowie hohes Folgenrisiko gekennzeichnet ist” (F.X. Kaufmann, 1989, S. 214 f.)
- Verantwortung ist damit nicht nur als Zuschreibung von Fähigkeiten an Personen zu verstehen – etwa im Sinne von Verantwortungsbewußtsein oder der Kompetenz, mit widersprüchlichen Verantwortungsanforderungen umgehen zu können

Verantwortung

Verantwortung kann...

1. als Merkmal von Personen und ihrer Persönlichkeit und
 2. als Merkmal von Umwelten im Sinne sozialer Kontexte, verstanden werden
 - Das gleiche gilt für Attribute wie “verantwortlich”, “verantwortungsvoll” oder “verantwortungsbewußt”.
- Im Rahmen eines psychologischen Modells der Interaktion von Person und Umwelt muss Verantwortung...
3. auf spezifische subjektive Sichtweisen sowie vor allem auf Handeln bezogen werden

Verantwortung

Für die auf Handeln bezogene Verantwortung nennt Lenk (1992) folgende Elemente:

1. *jemand* (Verantwortungssubjekt) ist...
2. für *etwas* (Handlungen, -folgen, Aufgaben)
3. gegenüber einem *Adressaten*
4. vor einer Sanktionsinstanz
5. *in Bezug* auf ein normatives Kriterium
6. im Rahmen eines Verantwortungs-, Handlungsbereiches verantwortlich

Morphologische Matrix der Verantwortungstypen (nach Ropohl 1994, S.30)

	(1)	(2)	(3)
(A) Wer <i>verantwortet</i>	Individuum	Gruppe	Gesellschaft
(B) Was	Handlung	Produkt	Unterlassung
(C) Wofür	bek. Folgen	unbek. Folgen	Spätfolgen
(D) Weswegen	Moralregel	Werte	Gesetze
(E) Wovor	Gewissen	Urteil anderer	Gericht
(F) Wann	prospektiv	aktuell	retrospektiv
(G) Wie	aktiv	virtuell	passiv

Verantwortungsdiffusion (pluralistische Ignoranz) (*Diffusion of Responsibility*)

- Bei der Analyse von Zuständigkeiten in Organisationen wird immer wieder beobachtet, dass zwar die Notwendigkeit für die Ausführung von Aufgaben oder Dienstleistungen von den Mitarbeitenden sehr wohl gesehen, aber nicht vom jeweiligen Individuum übernommen wird

Verantwortungsdiffusion (pluralistische Ignoranz)

Mit Verantwortungsdiffusion wird ein Verhaltensphänomen, in Gruppen bezeichnet

- Eine Aufgabe, die zwar ganz offensichtlich zu erledigen wäre, wird von keiner der anwesenden Personen ausgeführt
- Dies obwohl genügend Aufmerksamkeit vorhanden ist
- Abschieben von Verantwortung (Fremdattribution) auf andere, ebenfalls anwesende Personen
- Abnahme der individuell empfundenen Zuständigkeit für eine situationsbezogene Aufgabe, bei Anwesenheit anderer handlungsfähiger Personen

Verantwortungsdiffusion (pluralistische Ignoranz)

- Das Zustandekommen ist nicht nur ein „automatisch“ eintretendes Gruppenphänomen, sondern kann – organisationspsychologisch betrachtet – auch durch unklare oder gar fehlende Zuständigkeiten (Verantwortlichkeiten) für die entsprechenden Aufgaben erklärt werden
- Als individuelle Erklärung wird häufig angeführt, dass die eigene Rolle und der Aufgabencharakter nicht in einer eindeutigen Beziehung zueinander gesehen werden

Deindividuation

Lockerung von Verhaltenseinschränkungen beim Einzelnen in der Gruppe

Zimbardo (1982, 107) definiert *Deindividuation* als einen Zustand, der sich auszeichnet durch:

1. eine geschwächte Verantwortung
2. geschwächte Selbstkontrolle
3. verringerte Empathie
4. eine gesteigerte Bereitschaft, soziale Normen zu handhaben

...bereits die Vordenker der Massenpsychologie (S. Sighele, 1891 & G. Le Bon, 1895) gingen von verändertem Verhalten des Individuums in der Gruppe/ Masse aus; höhere kognitive Prozesse werden geschwächt, niedrigere gestärkt!

Deindividuation

Lockerung von Verhaltenseinschränkungen beim Einzelnen in der Gruppe

...bereits die Vordenker der Massenpsychologie (S. Sighele, 1891 & G. Le Bon, 1895) gingen von verändertem Verhalten des Individuums in der Gruppe/ Masse aus; höhere kognitive Prozesse werden geschwächt, niedrigere gestärkt!

Wo starten wir, welches Ziel wird angestrebt?

- Ausgangsüberlegungen und -beobachtungen
- Die eigene Position:
 1. „Wahrheit ist ein zweckmäßiger Irrtum“
 2. Aus Fehlern lernt man!
 3. Wer antizipiert hat gelernt und entwickelt sich weiter
- Verantwortung und Verantwortungsdiffusion
 1. Wie kommt es zu diesem Thema?
- Was ist zu tun?

➤ **Formalize the individual responsibility?!?**

(MA Boermeester, 12. Juni, 12:02h)

Verantwortungsliteratur

- Jonas, H. (1984). Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Kaufmann, F.-X. (1989). Über die soziale Funktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In E.-J. Lampe (Hrsg.), Verantwortung und Recht (S. 204-228). Opladen: Westdeutscher Verlag
- Kohlberg, L. E. (1981/1984). Essays on moral development. The nature and validity of moral stages. San Francisco: Harper & Row
- Graumann, C. F. (1994). Verantwortung als soziales Konstrukt. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 25 (3), 184-191.