



Der Bystander Effekt (Teil 2): Im Geschäftsalltag: Warum Schweigen zur Norm werden kann – und wie man diesen Zyklus durchbricht

Von Christian Rook

Der Ursprung: Ein Verbrechen und kollektive Untätigkeit

Der Begriff „Bystander-Effekt“ geht auf ein Ereignis zurück, das sich im Jahr **1964** in New York City ereignete und bis heute als Wendepunkt in der Sozialpsychologie gilt. In den frühen Morgenstunden des 13. März wurde die 28-jährige **Kitty Genovese** in Kew Gardens, einem Wohnviertel im Stadtteil Queens, brutal ermordet.

Der Täter stach mehrfach auf sie ein, zog sich zwischenzeitlich zurück, als Lichter in den Wohnungen angingen, kehrte jedoch zurück, um den Angriff fortzusetzen.

Die New York Times berichtete später, dass 38 Menschen den Vorfall beobachtet hätten, ohne einzugreifen oder Hilfe zu holen.

Diese Zahl wurde später relativiert, doch der Kern der Geschichte blieb bestehen: Eine junge Frau wurde ermordet, obwohl viele es mitbekamen – und niemand half.

Das Entsetzen über diese kollektive Passivität führte zu intensiver Forschung. Sozialpsychologen wie **John Darley** und **Bibb Latané** untersuchten, warum Menschen in Gruppen so häufig nicht handeln, obwohl sie wüssten, dass etwas getan werden müsste.

Das Ergebnis war die Theorie des **Bystander-Effekts: Je mehr Menschen Zeugen eines Vorfalls werden, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass einer von ihnen aktiv wird.**



Dieses Phänomen beschränkt sich jedoch nicht auf Notfälle im öffentlichen Raum. Es tritt ebenso subtil und folgeschwer im beruflichen Alltag auf – etwa in Meetings, Projekten oder Veränderungsprozessen.

Dort zeigt es sich nicht mit blutigen Messern, sondern in Form von Schweigen, Wegsehen und innerem Rückzug.

Warum Menschen im Unternehmen schweigen

In vielen Organisationen erleben wir eine paradoxe Situation: Obwohl überall betont wird, wie wichtig **Offenheit, Feedback** und **Verantwortung** seien, bleiben viele Mitarbeiter still, wenn es darauf ankommt. Sie sehen Missstände, schlechte Entscheidungen oder destruktive Verhaltensweisen und sagen nichts. Das Schweigen hat viele Gründe, aber es folgt fast immer einer psychologisch nachvollziehbaren Logik.

Verantwortungsdiffusion

Zunächst ist da die sogenannte **Verantwortungsdiffusion**. In Gruppen fühlt sich der

Einzelne weniger zuständig, weil er annimmt, andere würden schon handeln. Diese Entlastung geschieht nicht bewusst, sondern ist eine tief verankerte Reaktion. Je größer das Team, desto weniger Druck spürt der Einzelne, Stellung zu beziehen. Das Gehirn „verteilt“ die Verantwortung auf unsichtbare Schultern.

Sozialer Abgleich/Gruppenzwang

Zweitens spielt der **soziale Abgleich** eine zentrale Rolle. Menschen orientieren sich in unsicheren Situationen an den Reaktionen anderer. Wenn im Meeting alle nicken oder regungslos bleiben, folgert man daraus: Es wird schon seine Richtigkeit haben. Besonders in **streng hierarchischen Organisationen** führt diese Beobachtung zu einer fatalen Selbstzensur.

Angst vor Konsequenzen

Drittens steht oft die **Angst vor persönlichen Konsequenzen** im Raum. Wer Kritik äußert oder eine unbequeme Wahrheit ausspricht, riskiert, als negativ, illoyal oder übergriffig wahrgenommen zu werden.

Diese Sorge wird besonders dann virulent, wenn die Organisation **keine stabile Vertrauenskultur etabliert** hat.

Das **limbische System** reagiert in solchen Momenten mit Stress.

Neurowissenschaftliche Studien zeigen, dass in solchen Situationen die **Hirnareale, die für Verantwortung und Entscheidungsfähigkeit zuständig sind**, regelrecht herunterfahren. Es ist nicht Überlegung, sondern ein **Schutzreflex**.

Das System

Und schließlich gibt es noch einen vierten, besonders tückischen Faktor: das System selbst. In vielen Unternehmen wird **Harmonie** höher bewertet als **Wahrheit**. **Anpassung** wird belohnt, **Widerspruch** sanktioniert. In solchen Kulturen lernt man schnell: **Wer abweicht, verliert**. Die Folge ist eine Kultur der Konformität und der kollektiven Passivität.

Forschungsergebnisse zur inneren Emigration

Aktuelle Studien bestätigen diese Dynamiken eindrucksvoll. Forscher wie Leavitt, Zhu und Aquino konnten zeigen, dass der Bystander-Effekt in Organisationen dann besonders stark wirkt, wenn **psychologische Sicherheit fehlt**. In solchen Kulturen schweigen Mitarbeiter selbst dann, wenn sie wissen, dass ein Verhalten schädlich ist, etwa bei **Diskriminierung, Machtmissbrauch** oder **Fehlentscheidungen**. Andere Studien, unter anderem von Kish-Gephart und ihren Kollegen, belegen, dass moralische Dilemmata im Unternehmen oft nicht zu Handlungen, sondern zu **Rückzug** führen, wenn keine expliziten Normen existieren, die couragiertes Verhalten unterstützen.

Der Bystander-Effekt ist also kein Zeichen persönlicher Schwäche oder mangelnder Zivilcourage, sondern ein **systemisches Phänomen**. Und deshalb muss auch die Antwort darauf systemisch gedacht werden.

Was Führung tun kann - und was nicht

Der Schlüssel zur Überwindung des Bystander-Effekts liegt in der Art und Weise, wie Führung gestaltet wird. **Es reicht nicht, Mut einzufordern**. Viel wichtiger ist es, **Rahmenbedingungen zu schaffen**, in denen Mut nicht notwendig ist, weil offenes Ansprechen von Problemen zur Norm geworden ist.

Eine zentrale Rolle spielt die **psychologische Sicherheit**. Mitarbeiter müssen wissen, dass sie sagen dürfen, was sie denken, ohne dafür **abgestraft** zu werden. Dazu gehört nicht nur die explizite Einladung zur Kritik, sondern auch das **Vorleben** durch die Führung selbst. Wer eigene Irrtümer eingesteht, öffnet anderen die Tür zur Offenheit.

Ebenso wichtig sind **klare Ansprechpartner, transparente Kanäle** und **sichtbare Reaktionen auf Hinweise**.

Wer in einem Meeting einen Missstand anspricht und dann wochenlang nichts hört, wird es beim nächsten Mal bleiben lassen.

Unternehmen brauchen eine **Feedbackkultur**, in der Rückmeldungen nicht versickern, sondern spürbare Konsequenzen nach sich ziehen.

Auch Rituale und Trainingsformate können helfen. In Rollenspielen, Fallbesprechungen und Retrospektiven lässt sich einüben, wie man interveniert, ohne zu verletzen. Wer einmal erlebt hat, dass Widerspruch respektvoll aufgenommen wird, wird es eher wieder tun.

Was man hingegen vermeiden sollte, sind **moralische Appelle**. Forderungen wie „Seien Sie mutiger“ oder „Trauen Sie sich ruhig“ verkennen die strukturelle Natur des Problems. Sie erzeugen Schuldgefühle, aber keine neue Handlungssicherheit. Ebenso kontraproduktiv ist eine Kultur, in der Anpassung belohnt wird, etwa durch Karrierevorteile oder soziale Zugehörigkeit. Solche Systeme züchten den Bystander-Effekt geradezu heran.

Ein Unternehmen, das schweigt, verliert seine Seele

Der Bystander-Effekt ist nicht einfach ein kurioses Phänomen der Sozialpsychologie, sondern ein **Warnsignal**. In Organisationen, in denen er sich ausbreitet, stirbt der kritische Dialog. Ideen verdorren, Fehler wiederholen sich, Vertrauen schwindet. Wer schweigt, schützt sich und schadet zugleich dem Ganzen.

Es braucht Führungskräfte, die diesen Mechanismus erkennen, benennen und durchbrechen. Und es braucht Mitarbeiter, die spüren: Mein Wort zählt, meine Haltung macht einen Unterschied.

Denn Veränderung beginnt nicht mit Mut. Sie beginnt mit Sicherheit. Und mit dem Wissen, dass man nicht allein ist.



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com