OrganisationsEntwicklung
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Wissen für Veränderung

Wie Theorien die Praxis stärken

So nutzen Praktiker Theorien
Einsatz, Dosierung, Risiken und Nebenwirkungen

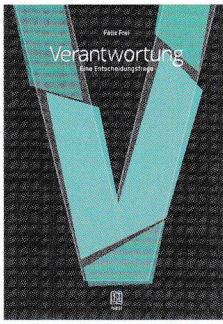
Der Mehrwert von Theorie
Orientierung in Zeiten von Big Data & KI

Theory U auf dem Prüfstand
Eine Fallstudie im Netzwerkkontext

Krisenkommunikation im Change
Was es braucht, wenn's brenzlig wird

Exit-Interviews sichern Wissen
Know-how-Transfer durch Visualisierung

2
18



Felix Frei
Verantwortung –
Eine Entscheidungsfrage
Pabst Science Publishers 2017,
216 Seiten, Euro 25, E-Book: Euro 15

Das Kernthema des Buches ist die Frage der Delegation von Verantwortung auf einzelne Organisationsmitglieder bzw. Teams im Kontext zunehmend vernetzter agierender Organisationen. Der Autor will sein Werk als eine Art von Annäherung aus verschiedenen Perspektiven in elf Kapiteln verstanden wissen, ohne den Anspruch zu erheben, das Thema komplett oder systematisch ausleuchten zu können. Er legt dar, dass Menschen sich nach wie vor zur Verantwortung «gezogen» fühlen und somit eine Tendenz besteht, sich ihr zu entziehen. Die Gründe dafür seien darin zu finden, dass hierarchisches Denken nicht so einfach totzukriegen ist, aber auch weil in Organisationen nach wie vor zahlreiche die Verantwortungsübernahme konterkarierende «Todsünden» zu finden sind, beispielsweise die Tendenz zum Selbstschutz, die Simplifizierung von Problemen oder die einseitige Ausrichtung auf Gewinn.

Der Autor ist der Überzeugung, dass Menschen prinzipiell gerne bereit wären, Verantwortung zu übernehmen und es «trotz der Verhältnisse» auch oftmals tun,

gleichwohl sind die für die Verantwortung Verantwortlichen gefordert, die Bedingungen in den Organisationen dafür zu schaffen. Dazu gehören komplexere Zielsysteme, der Mut zum Widerspruch sowie die Bereitschaft zur Perspektivenübernahme oder zur Reflexivität.

Das sind alles bekannte Dinge, sollte man meinen. Gegenwärtig erleben wir aus meiner Sicht in vielen Unternehmen jedoch einen eklatanten Widerspruch. Auf der einen Seite wird in der Literatur, auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung, das vernetzte Unternehmen mit der Notwendigkeit der dezentralen Übernahme von Verantwortung proklamiert, tatsächlich wird aber mit dem einseitigen Fokus auf Shareholder-Value fröhlich die kurzfristige Suboptimierung und funktionale Abgrenzung praktiziert. Der Autor hat somit völlig recht, wenn er betont, dass Verantwortung nicht voraussetzungsfrei zu haben ist. Für die Mitarbeiter ist dieser Kontrast zuweilen mehr als enttäuschend.

Der Autor formuliert seine Überlegungen in einem lockeren und essayistischen Stil, er liebt das Spiel mit der Sprache und würzt seine Darstellung mit vielfachen Querverweisen auch aus der Literatur oder der Philosophie. (JF)