gfwm
Gesellschaft für
Wissensmanagement e. V.

ZukunftsAllianz
Arbeit & Gesellschaft
Die ÜbermorgenMacher

Gestaltung der Arbeit in der Zukunft

Neue Antworten im Lichte des Wandels

Kuratiertes Dossier
Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse
der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.
Zukunftsallianz Arbeit & Gesellschaft e. V.

Oktober 2019

Die Idee der Resonanz

Zur Rolle von Organisation und Führung für die Ermöglichung von New Work

Gabriele Vollmar, M.A.

Im folgenden Aufsatz möchte ich der Frage nachgehen, inwieweit die Organisation sowie die Führung als Manifestation diesbezüglicher Organisationsstrukturen und -heuristiken an der Verwirklichung einer bestimmten Vorstellung von der Zukunft der Arbeit, im Folgenden New Work genannt, mitwirken bzw. inwieweit sich Organisationen und Führung verändern müssen, um New Work zu ermöglichen.

Unternehmertum, Kreativität, spannende Experimente und dergleichen entstehen nur in einer Welt, in der Überraschungen noch möglich sind. Nur ist das ein schrecklich missverstandenes Argument. Es geht um die richtige Kombination. Ich glaube, dass Unwägbarkeiten eine gute, anregende Sache sind – solange das Risiko vom Scheitern der eigenen Lebenserwartungen nicht zu groß ist.
John Kay (1)

New Work – eine Begriffseingrenzung

Der Begriff ‚New Work' wurde in den letzten Jahren zunehmend genutzt, um damit unterschiedliche Veränderungsphänomene in unserer Arbeitsumwelt zu bezeichnen. In diesem Artikel werden darunter die folgenden Aspekte begrifflich subsummiert:

Digitale Transformation und Virtualisierung Die vielleicht am stärksten wahrgenommene Veränderung der Arbeit ist die digitale Durchdringung der Mehrzahl der Arbeitsprozesse. Diese Transformation geht über eine schlichte Digitalisierung, die wir durch die Ablösung von Papier durch digitale Daten im Grunde bereits seit 40 Jahren erleben, hinaus: Prozesse werden zunehmend automatisiert, optimieren sich selbst, entwickeln sich selbstlernend weiter, Daten werden qua Algorithmus aggregiert und interpretiert, die digitale Welt interagiert

mittels Sensoren unmittelbar – ohne den Menschen als Zwischenträger – mit der physischen Welt (Industrie 4.0, Internet der Dinge usw.).

Eine Folge ist eine hochgradige Virtualisierung: Eine stark wachsende Anzahl so genannter Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter nutzen virtuelle Ressourcen, um mittels virtuell abgebildeter Prozesse und virtueller Arbeitsmittel in virtuellen Teams wiederum virtuelle Produkte und Leistungen zu erbringen.

Flexibilisierung Die durch Digitalisierung ermöglichte Virtualisierung bedingt im Weiteren eine Flexibilisierung: Flexibilisierung hinsichtlich Zeit und Ort der Arbeit, aber auch hinsichtlich eines erhöhten Anspruchs an Dynamik und Agilität von Leistungen, Prozessen, Teams, Organisationen und letztlich Individuen.

Permanent Beta Diese Dynamisierung erzeugt ein so genanntes Permanent Beta, d.h. die Veränderungsdynamik ist höher als die Entwicklungsdynamik: Noch bevor ein stabiler Endzustand erreicht ist, tritt eine nächste Veränderung ein. Anstatt einer Abfolge klar umrissener Phasen, Endzustand A, Veränderung, Endzustand B, Veränderung… sehen wir uns nicht etwa einem permanenten und teleologischen Veränderungsprozess gegenüber, sondern einer fortwährenden Überlappung unterschiedlich instabiler Zwischenstadien.

Kollaboration und Kommunikation New Work besteht zu einem hohen Anteil aus Kommunikation. Warum? New Work ist i.d.R. kreative, oft auch immaterielle Arbeit und damit Teil der so genannten Wissensökonomie, in der Wissen sowohl Ressource ist als auch Produkt sein kann und Produktionsprozesse zu einem großen Teil kognitive Prozesse sind. Arbeit ist dabei hochgradig arbeitsteilig, weil Wissensgebiete für den Einzelnen zu groß und zu komplex sind, sich zu schnell verändern und weil Innovation und Kreativität zunehmend als kollektiver Prozess verstanden werden. Die Zusammenarbeit im Team macht einen hohen Anteil der Arbeitsleistung aus, und diese benötigt Abstimmung und Austausch in Form von Kommunikation. Gleichzeitig findet auch diese Kollaboration zunehmend virtuell, d.h. über digitale Plattformen,

Web- und Videokonferenzen usw. statt, was die zur Komplexitätsbewältigung genutzte zwischenmenschliche Interaktion erschwert und paradoxerweise eine weitere Komplexitätsfacette hinzufügt.

Demokratisch-partizipatives Mindset Die Zunahme an Kommunikation begründet sich darüber hinaus in einem wachsenden Anspruch auf Mitgestaltung, eine Konsequenz aus der durch die Flexibilisierung (s.o.) oktroyierten Selbstorganisation und Autonomie.

Diese gewandelte Geisteshaltung geht jedoch deutlich weiter, womit wir schließlich beim Ursprung des Konzepts ‚New Work' angelangt sind, nämlich bei Frithjof Bergmann und dessen Definition von New Work: „Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht alle unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen." (2)

New Work als Synonym für eine ‚zukünftige' Arbeit umfasst sowohl Rahmenbedingungen für diese Arbeit, wie digitale Transformation, Virtualisierung usw. als auch arbeitsimmanente Faktoren wie die zunehmende Wissensarbeit als auch umfassende kulturelle und gesellschaftliche Entwicklungen wie das zuletzt angeführte demokratisch-partizipative Mindset.

Die Organisation als Stabilisatorin oder Innovatorin?

Im Folgenden wird Organisation verstanden als ein soziotechnisches System, das sich zur Umwelt abgrenzt und aufgrund dieser Abgrenzung als Akteur mit anderen Akteuren interagieren kann. Als Rahmen soll eine Organisation die planmäßige und zielorientierte Arbeit von Menschen ermöglichen. „Das organisierte Zusammenwirken der Teile innerhalb einer Organisation ermöglicht eine Aufgabe in koordinierter und kollaborativer Art und Weise zu lösen. Durch diese koordinierte Zusammenarbeit kann die Organisation Aufgaben

lösen, die über die Möglichkeiten ihrer Mitglieder als Einzelwesen hinausgehen. Der Preis, den die Mitglieder für die erhöhte Effektivität zahlen, ist die Einschränkung ihrer Freiheit durch Unterwerfung unter die die Organisation bedingenden institutionellen Regeln.“ (3)

Per se ist die Organisation also ein Raum für Kollaboration und damit eine Ermöglicherin eines wesentlichen Aspekts von New Work. Gleichzeitig ist sie aber auch eine Verhindererin, nämlich durch ihre definierten Strukturen und Regeln, die sie einerseits gerade als Organisation konstituieren, anderseits aber sowohl die individuelle Selbstbestimmung beschränken als auch zu einer relativen Trägheit der Organisation selbst führen. Für Dirk Baecker ist gar „die Nichtirritierbarkeit der Organisation (…) ihre Arbeitsprämisse“. „Im neunzehnten Jahrhundert hat man Organisationen als soziale Systeme konzipiert, die sich daran hindern zu lernen. In Organisationen geht es ja um die Einhaltung von Routinen. Sie sollen routiniert arbeiten und entscheiden, gleichgültig was um sie herum und in ihnen sonst noch so alles passiert.“ (4)

So betrachtet, wirkt die Organisation ausschließlich stabilisierend. Noch 2003, als Baecker im Gespräch mit Alexander Kluge dies formulierte, erschien diese Funktion als klarer Nachteil, als Unvermögen zu lernen, sich einer sich verändernden Umwelt anzupassen und dadurch letztlich zu bestehen. In der heutigen, so genannten VUCA Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) ist diese stabilisierende Rolle der Organisation nicht mehr so eindeutig negativ konnotiert, bietet sie ihren Mitgliedern doch einen relativ verlässlichen Rahmen und innerhalb dessen notwendige Orientierung. Digitale Transformation, Virtualisierung, Flexibilisierung, hohe Dynamisierung im permanent beta und die daraus resultierende als wachsend wahrgenommene Komplexität führen zu einem steigenden Bedarf an Überblickswissen sowie an System- und Prozessverständnis. Ein solches Verständnis bedingt jedoch eine zumindest relative Stabilität. Darüber hinaus setzt es voraus, dass die Strukturen und Prozesse der Organisation für ihre Mitglieder transparent und in mehrerer Hinsicht zugänglich sind: zugänglich im Sinne der Vermittlung und des Verständnisses, aber auch im Sinne der (demokratischen) Mitgestaltung. Genau letzteres bringt nun aber die Stabilität ins Wanken.

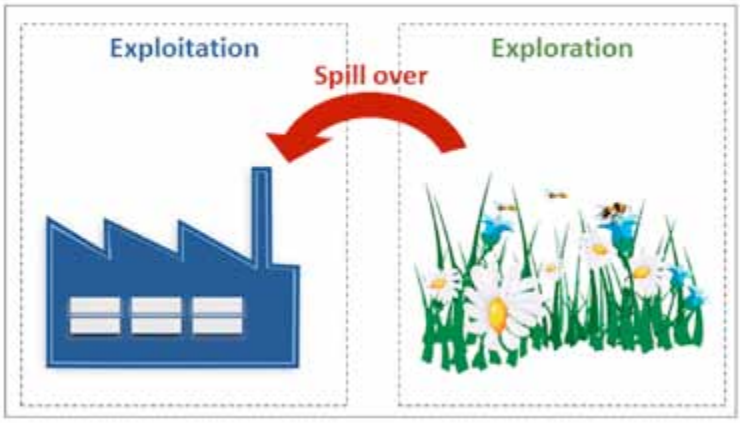
Die Organisation steckt in einem Dilemma: Sie soll stabilisierend wirken, gleichzeitig sich aber flexibel anpassen und verändern, sie soll dank klar definierter und standardisierter Prozesse effizient und verlässlich sein, gleichzeitig aber auch disruptiv innovativ, sie soll Komplexität reduzieren und Orientierung bieten, gleichzeitig aber auch Freiräume für vielfältige individuelle Entwicklungen bieten… Eine Organisation als Ort und Ermöglicherin von New Work muss ambidexter sein.

Organisationale Ambidextrie (Beidhändigkeit) bezeichnet nach O'Reilly et al. (5) die Fähigkeit Exploitation (Ausnutzen und Optimieren von Bestehendem, Replikation) und Exploration (Erkunden von Neuem, Innovation), also an sich konfliktäre Vorgehensweisen, zu integrieren. Dabei wird zwischen struktureller und kontextueller Ambidextrie unterschieden (6):

Strukturelle Ambidextrie

... bezeichnet den Ansatz duale Strukturen, also differenzierte Organisationseinheiten für Exploitation und Exploration zu schaffen. Entsprechend dieser Definition sind Einheiten, die sich auf Exploitation spezialisieren auf Effizienz ausgerichtet und geprägt durch Standardisierung, Formalisierung, Hierarchie und Strukturierung. Auf der anderen Seite weisen Einheiten, die auf Exploration spezialisiert sind Start-Up-ähnliche Strukturen auf, sind also eher informell, experimentell, autonom und risikotolerant. Eine mögliche Umsetzung einer strukturellen Ambidextrie sind unternehmenseigene, in der Regel in einer Konzernstruktur integrierte, Think Tanks, Start-up Inkubatoren oder ähnliche vom Kerngeschäft abgegrenzte Bereiche, in denen andere Regeln, nämlich die Regeln der Exploration gelten.

Strukturelle Ambidextrie



Die Herausforderung der strukturellen Ambidextrie besteht darin eine geeignete strukturelle Abgrenzung der beiden Organisationseinheiten zu schaffen, ohne diese gänzlich voneinander zu separieren, damit zum geeigneten Zeitpunkt ein so genannter Spill-over, ein Übertragungseffekt erreicht wird, d.h. dass explorativ entwickelte Ideen und disruptive Innovationen in eine möglichst effiziente Umsetzung und Replizierung überführt werden können.

Kontextuelle Ambidextrie

... bezeichnet den Ansatz die unterschiedlichen Faktoren von Exploitation und Exploration innerhalb einer Struktur dynamisch, d. h. je nach Aufgabe und Kontext situativ zu steuern. Ein Beispiel für kontextuelle Ambidextrie ist die 80/20-Regel, wonach Mitarbeitende sich zu 20 % ihrer Arbeitszeit mit innovativen Themen beschäftigen sollen, die nichts mit dem Tagesgeschäft zu tun haben. Dies stellt hohe Ansprüche an die Mitarbeitenden, aber auch die Führungskräfte, müssen sie doch die konfliktären Vorgehensweisen der Exploitation und Exploration akzeptieren und produktiv mit dieser Spannung umgehen. Und auch hier stellt sich die Herausforderung eines möglichst effektiven Spill-over.

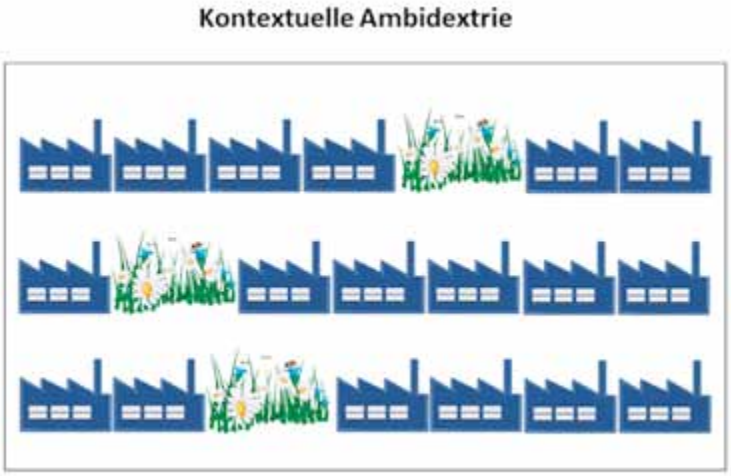


Abbildung 1 (diese und vorherige Seite):
Strukturelle und kontextuelle Ambidextrie

Die Organisation ist also im Kontext New Work stark herausgefordert: Der Vorstellung einer Ambidextrie liegt ein grundlegender Anspruch zugrunde, nämlich dem nach einer angemessenen Balance von Orientierung und Freiraum. Die Organisation legitimiert sich durch das Schaffen eines Rahmens, im Sinne der systemischen Abgrenzung nach außen, aber auch im Sinne der Schaffung von Orientierung nach innen. Diese Legitimierung wird zunehmend in Frage gestellt, und dies nicht nur durch New Work: Zum einen, weil die Abgrenzung nach außen durchlässiger wird, genannt seien hier Stichwörter wie Open Innovation, Joint Venture, Unternehmensnetzwerke usw. Zum anderen, weil auch von Innen der Ruf nach Freiheit und Autonomie lauter wird. Gleichzeitig aber erhöhen wachsende Durchlässigkeit und wachsende Freiräume durch die damit einher gehende Dynamisierung und steigende Komplexität den Wunsch nach Orientierung. Dieses Dilemma wird durch die Ambidextrie nicht aufgelöst, vielmehr besteht es in unterschiedlicher Intensität und Gewichtung in beiden Dimensionen, der Exploitation und der Exploration, gleichermaßen.

Was also legitimiert die Organisation von heute (und morgen)?

Kommen wir zurück auf den eingangs angeführten Vorteil einer Organisation gegenüber dem Individuum, wonach die Organisation Aufgaben lösen kann, die über die Möglichkeiten ihrer Mitglieder als Einzelwesen hinausgehen. Die Organisation legitimiert sich also schlichtweg durch das Bereitstellen von Arbeitsmitteln und das Eröffnen von Möglichkeiten, die über die Möglichkeiten des Einzelnen hinausgehen. Lag und liegt in der produzierenden Wirtschaft der Schwerpunkt auf den Arbeitsmitteln, so liegt er in der kognitiven Ökonomie eher im Eröffnen von Möglichkeiten, zum Beispiel Möglichkeiten zur Vernetzung, zum Lernen, zu Kommunikation und Austausch usw. Was in vielen Unternehmungen heute noch eher als ‚nice-to-have'-Themen abgewertet wird, kann zukünftig ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

Vor allem dann, wenn die Organisation dabei akzeptiert, dass sie sich auch selbst in einem Permanent Beta und damit in einer latent instabilen Situation befindet. Dies gilt ebenso im Kontext der Ambidextrie, unterscheiden sich beide Dimensi-

onen doch lediglich im Grad an Instabilität und im Umgang damit: wird Instabilität in der Dimension der Exploration eher – bis zu einem gwissen Grad – akzeptiert und im besten Fall kreativ genutzt, wird in der Dimension der Exploitation versucht sie auf ein notwendiges Minimum zu reduzieren. Es wäre jedoch auch hier im Sinne notwendiger Veränderung und Entwicklung fatal, sie gänzlich zu negieren.

Der Zustand eines Permanent Beta bedeutet Unsicherheit nicht nur zu tolerieren, sondern produktiv mit ihr umzugehen und sich dabei kontinuierlich zu entwickeln. Letzteres bedeutet, kontinuierlich zu lernen. Das Konzept einer Lernenden Organisation ist in den Zeiten von New Work aktueller denn je. Eine lernende Organisation ist eine Organisation, in der individuelles, kollektives und organisationales Lernen möglich sind und durch entsprechende Rahmenbedingungen unterstützt werden. Nach Mike Pedler et al. ist eine lernende Organisation "[...] eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich selbst transformiert." (7) „Konkret kann das so aussehen: Ein Mitglied der Organisation in der Rolle eines Sensors eben dieser Organisation hat einen Stimulus aus der Umwelt wahrgenommen und interpretiert (individuelles Lernen) und schlägt daraufhin eine neue theory in use bzw. die Modifikation der bereits herrschenden vor. Dieser Vorschlag wird in der Regel innerhalb der Organisation diskutiert und gegebenenfalls in modifizierter Form der Organisation anverwandelt, d. h. in die kollektive Wissensbasis übernommen (kollektives Lernen) und in der Organisation selbst durch Institutionalisierung verankert (organisationales Lernen). Doch lassen wir uns durch diese prozesshafte Darstellung nicht täuschen: Lernen in der Organisation besteht in einem Nebeneinander zahlreicher Lernprozesse auf allen Ebenen. So hat in unserem Beispiel zwar das Organisationsmitglied einen Stimulus wahrgenommen, dass es diesen aber als distinkte Umweltinformation hat überhaupt wahrnehmen können, ist wiederum bedingt durch die von der Organisation geprägten Wahrnehmungsmuster, das kollektiv geprägte Wirklichkeits- und Wahrheitskonstrukt.“ (8)

Eine Lernende Organisation nutzt und bewältigt den Zustand des Permanent Beta mit all seinen Unsicherheiten, sie bietet dem Einzelnen den notwendigen Freiraum, individuell zu

lernen und sich zu entfalten, gewährleistet aber auch über die Übergänge zum kollektiven und organisationalen Lernen (und vice versa) eine Anbindung an die Organisation und damit Orientierung und Stabilisierung, und schließlich fördert sie den notwendigen Spill-over in ambidextren Kontexten.

Wozu brauchen wir noch Führungskräfte?

Welche Rolle spielt nun in einer solchen ambidextren und lernenden Organisation die Führung? Wird sie überhaupt noch benötigt?

Ja, und zwar in zwei wesentlichen Funktionen:

- Dienstleisterin und Gestalterin von förderlichen Rahmenbedingungen;
- Sinnstifterin.

Wenn wir auf agile Management-Methoden, wie z. B. die agile Projektmanagement-Methode SCRUM schauen, so haben die so genannten SCRUM Master keine Führungsrolle im klassischen Sinn inne, d.h. weder teilen sie Aufgaben zu noch kontrollieren sie die Aufgabenerfüllung. Das erledigt das Team selbst, indem die Teammitglieder weitgehend eigenverantwortlich und selbstorganisiert ihre Arbeit einteilen und mittels zahlreicher Kommunikationsschleifen abstimmen. Der SCRUM Master ist derjenige, der dafür sorgt, dass das Team möglichst effektiv und ungestört arbeiten kann. Kurz, er agiert als Dienstleister für das Team. Er achtet darauf, dass Regeln für das Team funktionieren und das alle im Team diese Regeln und die dahinter stehenden Werte verstehen. Außerdem unterstützt er das Team hinsichtlich einer möglichst effektiven und effizienten Zusammenarbeit, indem er die wichtigen gruppendynamischen Aspekte und die Kommunikation durch das Gestalten förderlicher Rahmenbedingungen unterstützt. Und schließlich hilft er denjenigen, die kein Teil des Teams sind, zu verstehen, welche ihrer Interaktionen mit dem Team sich hilfreich auswirken und welche nicht.

Neben diesen operativen Aufgaben kommt Führung eine wichtige Rolle hinsichtlich einer sehr grundlegenden Orientierung zu.

Für den Trendforscher Franz Kühmayer setzt sich eine neue Form des Führens aus drei Elementen zusammen: Purpose, Education und Participation (kurz PEP).

Purpose bedeutet, einen Sinn in der eigenen Arbeit zu erkennen und ist damit die grundlegendste Form der Orientierung. Führungskräfte können dabei unterstützen, diesen Sinn sowohl auf organisationaler Ebene als auch auf individueller Ebene zu schaffen bzw. zu erkennen. Nur dann, wenn eine gemeinsame Richtung gegeben ist, kann das oben beschriebene selbstbestimmte Arbeiten im Sinne einer gemeinsamen Leistung und im Sinne einer Organisation überhaupt gelingen.

Education wird von Kühmayer recht weit gefasst: Neben der eigentlichen Qualifikation geht es dabei auch um einen sozialen Akt des miteinander, voneinander und übereinander Lernens. So verstanden, sorgt Education, also Bildung für mehr Durchlässigkeit in der Organisation. Und schließlich soll Education die Mitglieder der Organisation dabei unterstützen Fähigkeiten zu entwickeln, um eine dynamisch sich wandelnde und komplexe Organisation (bei Kühmayer sogar Welt) zu gestalten. Führung spielt somit für das Gelingen einer Lernenden Organisation wie oben beschrieben eine wesentliche Rolle.

Participation schließlich bezeichnet das Stiften von Handlungsspielräumen. Warum? Nun, weil die Deutungshoheit über eine komplexe Welt nicht mehr nur bei einigen wenigen konzentriert sein kann, sondern diverse Stimmen benötigt. Partizipation wiederum ist ein Grundwert von New Work.

Die eingangs beschriebene Digitalisierung und damit einher gehende Virtualisierung unserer Arbeitskontexte führt zu einer zunehmenden Fragmentierung. Ein gemeinsamer Sinn, eine gemeinsame Vision, gemeinsame Bildungserlebnisse sowie

Partizipation können einen Gemeinschaftssinn fördern und helfen das Gefühl der Fragmentierung und damit auch ein Agieren im Sinne einer Fragmentierung zu überwinden. „Es kommt darauf an, wie man den Begriff Führung definiert. Wenn Führung fachliche, strategische, taktische Führungsarbeit bedeutet, die bis hinunter zur Arbeitsorganisation reicht, dann brauchen wir immer weniger davon. Wovon wir mehr brauchen ist eine Führung auf der normativen Ebene. Führung, die Kultur spürbar und erlebbar werden lässt. So schafft Leadership Gemeinschaft.“ (9)

Brauchen wir also auch die ambidextre Führungskraft, die sowohl operativ als Dienstleisterin das produktive selbstbestimmte Arbeiten im Team durch förderliche Rahmenbedingungen und das Beseitigen von Hindernissen ermöglicht als auch als Sinnstifterin übergeordnet Orientierung bietet, um genau diesem selbstbestimmten Arbeiten eine (gemeinsame) Richtung im Sinne der Organisation zu geben? Nun, vielleicht ist diese Führung ja nicht in Personalunion zu verstehen, sondern durchaus arbeitsteilig und dabei keineswegs permanent. So propagiert die Systemik der Holokratie (10) Führung als dynamische und situative Rolle zu verstehen, d.h. je nach konkretem Aufgabenkontext kann ein anderes Organisationsmitglied, das am besten hinsichtlich Kompetenz und / oder Kapazität geeignet ist, die Führungsrolle für diesen spezifischen Kontext übernehmen – kontextuelle Ambidextrie also.

Übrigens ist auch der Sinn in der Bedeutung des Handlungszwecks und damit einer Handlungsorientierung ein Element der Holokratie: „Organizational purpose, team purpose, and individual purpose are all explicit and aligned. The result: Every team member directs their energies in alignment with the mission of your organization, unlocking the full potential of your organization.” (11) Und schließlich bietet die holokratische Systemik noch ein überschaubar kurzes, allegmeines Regelwerk, das dazu dient die Art und Weise der Zusammenarbeit und der Entscheidungsfindung transparent zu machen und dadurch sowohl Unsicherheit als auch daraus resultierende Konflikte zu vermeiden.

Durch diese drei konstituierenden Elemente, Sinn und Zweck, dynamisch situative Rollen sowie wenige allgemein gültige Regeln für Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung ist ein holokratisches System resilient hinsichtlich des Permanent Beta: Sinn und Zweck bieten Orientierung und einen übergeordneten Rahmen, ohne dabei allzu stark einzuengen bzw. unterliegen sie einer kontinuierlichen Weiterentwicklung, gleiches gilt für das kurze pragmatische Regelwerk. Das Rollenverständnis schließlich trägt durch seine Kontextualität zusätzlich zur Anpassungs- und Lernfähigkeit der Organisation bei.

Ausblick: die Idee der Resonanz

Brauchen wir also dynamisch situative Führung als Sinnstifterin, operative Dienstleisterin, Lern-, Kommunikations-, Kollaborations- und Partizipationsermöglicherin in einer ambidextren lernenden Organisation, die holokratischen Grundsätzen folgt? Vielleicht ja, vielleicht liegt ja eine angemessene Antwort auf wachsende Komplexität eben nicht im ewigen Versuch des Vereinfachens, sondern in der Anerkennung und Gestaltung von Komplexität mit ihrerseits komplexen Mitteln. Oder mit Albert Einstein: „Man soll die Dinge einfach machen, aber nicht einfacher als sie sind."

In diesem Sinne ein letzter Gedanke:
der einer Resonanz-Organisation.

Der Begriff der Resonanz bezeichnet in der Physik das „verstärkte Mitschwingen eines schwingfähigen Systems, wenn es einer zeitlich veränderlichen Einwirkung unterliegt". (12) Der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa hat diese Idee auf gesellschaftliche Systeme übertragen (13), die er ebenfalls als schwingende Systeme beschreibt, in denen beide Seiten, also Individuum und Gesellschaft, sich wechselseitig anregen. Im Gegensatz zur physikalischen Bedeutung des Wortes geben sie hier jedoch nicht lediglich den empfangenen Klang zurück, sondern sprechen gewissermaßen mit eigener Stimme. Da-

bei konstituieren sich die Beziehungsfähigkeiten der Subjekte und ihre intersubjektiven Strukturen überhaupt erst aus solchen Resonanzerfahrungen bzw. deren Abwesenheit.

Eine Organisation ist, so verstanden, eine auf mehreren Ebenen schwingende Struktur: in der Resonanzbeziehung zu ihren Mitgliedern sowie in der Resonanzbeziehung zu ihrer Umwelt, die direkt (Organisation – Umwelt) als auch indirekt (Organisationsmitglieder – Umwelt) sein können. Eine Organisation wäre dann permanent emergent, d.h. sie würde sich kontinuierlich konstituieren und zwar nicht in einem teleologischen Sinne als zielgerichtetes Gestalten einiger weniger so genannter Entscheider, sondern in Resonanz auf sowohl interne als auch externe Stimuli. Damit wäre der eingangs thematisierte Widerspruch der Organisation als Regel gebende Struktur versus dem individuellen Bestreben nach Autonomie aufgelöst, das Permanent Beta wäre keine zu bewältigende Herausforderung, sondern der Organisation selbst inhärent.

Abbildung 2: Individuum, Umwelt und Organisation stehen in einer Resonanzbeziehung, regen sich gegenseitig an und entwickeln sich gegenseitig weiter

Fußnoten:

1 aus einem Interview mit dem britischen Ökonomen John Kay, „Change oder Risiko?“, in DIE ZEIT vom 25. Juli 2019
2 vgl. Bergmann, Frithjof (2004) Neue Arbeit, neue Kultur. Arbor, Freiamt
3 Vollmar, Gabriele (2007) Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen. Bielefeld. S. 61
4 Baecker, Dirk; Kluge, Alexander (2003) Vom Nutzen ungelöster Probleme. Berlin. S. 37
5 Vgl. O'Reilly III, C. A.; Tushman, M. L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior 28 (2008) S. 185–206.
6 Gibson, C. B., Birkinshaw J.: The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity. Hrsg.: Academy of Management Journal. Band 47, 2004, S. 209–226
7 Pedler, Mike, et al. (1991) Auf dem Weg zum lernenden Unternehmen. In: Sattelberger, Thomas: Die lernende Organisation. Wiesbaden, S. 58-65, S.60
8 Vollmar (2007), S. 61f.
9 Kühmayer, Franz (2018) So schafft Leadership Gemeinschaft. In New Management https://newmanagement.haufe.de/leadership/fuehren-nach-dem-pep-prinzip (aufgerufen am 9. Aug 2019)
10 mehr Informationen: https://www.holacracy.org/what-is-holacracy (aufgerufen am 11. August 2019)
11 ebd.
12 vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Resonanz (aufgerufen am 11. August 2019)
13 Rosa, Hartmut (2016) Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin
–

Abbildungen in diesem Beitrag: die Autorin

Gabriele Vollmar M.A. beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit dem Thema Wissensmanagement. Seit 2005 unterstützt sie als selbstständige Beraterin Organisationen sowohl der Privatwirtschaft als auch des öffentlichen bzw. Non-Profit-Bereichs im In- und Ausland bei der Konzeption und Einführung von Wissensmanagement. Gabriele Vollmar hat mehrere Lehraufträge zu diesem Thema, unter anderem an der Technischen Universität Kaiserslautern, der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der Donau-Universität Krems. Sie ist Autorin zahlreicher Fachpublikationen zu Wissensmanagement und außerdem stellvertretende Vorsitzende des Fachbeirats der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Jury-Mitglied der Auszeichnung ‚Exzellente Wissensorganisation‘ und Koordinatorin des einzigen deutschsprachigen MOOCs (Massive Open Online Course) zu Wissensmanagement. – Mehr Informationen und eine Publikationsübersicht: www.wissen-kommunizieren.de