

---

# Organisation und Responsivität

Günther Ortmann

„In der Schule tobt das Leben.“

Hildburg Kagerer

Das Folgende besteht aus zwei längeren Teilen (1. und 2.) über die Responsivität *von Organisationen* und drei kurzen, einem über die Orientierung individueller Akteure im Kontext sozialer Systeme wie Organisationen (3.), einem über individuelles „Sich-Orientieren“ generell, und zwar im Sinne Kants (4.), und einem weiteren über die Responsivität von *Organisationsforschung* (5.). Den Zusammenhang zu letzterer stiften der dritte und der vierte Teil über die Frage, wie sich Akteure orientieren. Der Zusammenhang zwischen der Responsivität der Organisationen einerseits und der *Organisationsforschung* andererseits ist lose, weil sich auch und gerade im Fall nicht sehr responsiver Organisationen eine responsive Forschung anbietet und sehr responsive Organisationen auch nicht-responsiv erforscht werden können.

Organisationen, also auch Schulen, bestimmt man in der zeitgenössischen Organisationsforschung meist als Handlungs- und/oder Kommunikationssysteme mit einem Eigensinn und einer Eigendynamik, welche die individuellen Intentionen transzendieren. Sie bestehen (nicht aus Menschen, sondern) aus Handlungen, die durch eigens mit Blick auf Zweckmäßigkeit reflektierte Strukturen – Sets von Regeln und Ressourcen – restringiert und ermöglicht werden. Das kann man mit Anthony Giddens (1984) „reflexive Strukturation“ nennen, mit der Pointe der Rekursivität von Handlung und Struktur: Das Handeln konstituiert Strukturen, die Strukturen konstituieren das Handeln (vgl. zu alledem Ortmann et al. 1997). Schulen etwa sind Organisationen, deren Strukturen das Lehren und Lernen zweckmäßig strukturieren sollen. Unterricht ist eines – aber nur eines, wenn auch das prominenteste – ihrer „Interaktionsformate“ (Markowitz 2008), angeblich und dem Organisationsanspruch nach zweckmäßig strukturiert. (Daran sieht man

schon, dass Zweckmäßigkeit und Funktionalität höchst selektive und prekäre Handlungsorientierungen sind.)

Responsivität bestimme ich im 1. Abschnitt, grob gesprochen, als Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit individueller, dann aber auch und vor allem korporativer Akteure (also: der Organisationen), die ihrer besonders in „hypermodernen“ Zeiten bedürfen, um die Zeichen der Zeit zu erkennen, die Stimmen aus ihrer Umwelt zu hören und darauf zu antworten, womöglich verantwortlich zu reagieren. Die Organisationsforschung muss sich ihrerseits responsiv zur – starken oder auch schwachen – Responsivität von Organisationen und Organisationsmitgliedern verhalten. Im 3. Abschnitt biete ich dazu – mit Blick auf Schulen – eine systemtheoretisch informierte Erläuterung Jürgen Markowitz’ an, die aber einen scharfen Blick für die alltägliche Praxis *und* für das Erfordernis einer dafür responsiven Theorie bewahrt.

---

## 1 Die responsive Organisation

Die Responsivität von Organisationen kann man leicht postulieren. Dieser *normative* Zugang setzt sich meist darüber hinweg, dass erstens recht vage und mehrdeutig ist, was „responsiv“ heißen soll, und dass zweitens Organisationen oft gut beraten sind, sich *nicht*-responsiv zu verhalten. Im Inneren wie in ihren Außenbeziehungen müssen sie zum Beispiel nicht nur *Kommunikation* gewährleisten und fördern, sondern auch *Exkommunikation* (Ortmann 2011). (Allerdings mag dann gelten: Schweigen ist auch eine Antwort.)

Dies vorausgeschickt, beschreibe ich jetzt gestiegene, jedenfalls in vieler Hinsicht gestiegene Responsivitätsanforderungen an Organisationen in Zeiten eines kulturellen Wandels und vor allem einer, um mit Dieter Claessens (1965) zu sprechen, losgemachten, losgelassenen Beweglichkeit der Moderne, die seit einigen Jahrzehnten deutlich stärker als früher von Nötigungen zur Überbietung und Überstürzung dominiert wird, und die ich daher „Hypermoderne“ nenne. Die ersten beiden Teile bestehen aus einer Zusammenfassung mir wichtiger Inhalte eines Buches, das daher den Titel „Management in der Hypermoderne“ trägt (Ortmann 2009).

So sehr ich dabei auf die Responsivität *von Organisationen* abstellen werde, so stark drängt sich im Zuge dessen doch die Frage auf, welchen Beitrag die Schule zur Hervorbringung von nun gefragten Kompetenzen *individueller* Akteure leisten kann, derer Organisationen mehr und mehr bedürfen. Aber es ist gerade dafür, gerade angesichts der Dynamik der Hypermoderne, auch die Responsivität der Schule als Organisation gefragt, die neuen Anforderungen ausgesetzt ist.

Der Titel „Hypermoderne“ verdankt sich einer Diagnose, der zu Folge die moderne Gesellschaft seit fast einem halben Jahrhundert verschärft einer Doppelbewegung folgt, nämlich Kontingenzeskalation *und* Eskalation von Blockaden, Verriegelungen, Systemzwängen, allgemein: Eskalation von Unmöglichkeiten und Notwendigkeiten. Paradigmatisch dafür sind die Pfadabhängigkeiten, die in der Technik- und der Organisationsforschung seit eineinhalb Jahrzehnten Furore machen.<sup>1</sup>

In einer solchen Wirtschaft und einer Gesellschaft,

- in die uns die strukturelle Drift einer ökonomisch und kulturell etablierten Logik der Überbietung – der Steigerung, Erweiterung und Vertiefung unserer Erlebnis-, Lebens- und Handlungsmöglichkeiten (Gross 1984) – und einer resultierenden „losgemachten Beweglichkeit“ (Claessens 1965) getrieben hat;
- in der eine fortdauernde technologische Dynamik ständig neue Chancen, Probleme und Unsicherheiten stiftet – neue Räume für Newcomer, *first-mover advantages* – und die Spieler des Spiels unter Druck bringt, ihre Strategien und Organisationsstrukturen permanent zu erneuern, ihre kompetitiven und kooperativen Koordinationsmuster immer wieder zu ändern, sich an immer neue rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen sowie Wahrnehmungs- und Konsumtionsmuster anzupassen (so Dolata 2008, S. 22 und *passim*);
- in der Veränderungs- und Obsoleszenzbeschleunigung bewirken, dass die einander überschlagenden Wogen des je Neuen das je Alte unter sich begraben, noch bevor es eine Chance hatte;<sup>2</sup>

---

1 *Locus classicus*: David (1985); gut lesbarer Überblick: Arthur (1990); frühe Verarbeitung im deutschsprachigen Raum: Ortman (1995); weitere Verbreitung und Ausarbeitung hierzulande Schreyögg/Sydow/Koch (2003). Den folgenden langen Absatz übernehme ich, leicht überarbeitet, aus Ortman (2009, S. 44-47).

2 Eine Diagnose, in der so unterschiedliche Denker wie Adorno, Virilio und Odo Marquard (vgl. nur 2003, S. 155, 234ff.) eine gewisse Übereinstimmung zeigen. Als Organisationsforscher denke ich an so Irdisches wie die Zeit für das Einspielen, das Sich-Bewähren, die Feineinstellung und die „Amortisation“ des Neuen nach einer Reorganisation – Zeit, die oft nicht mehr bleibt. Ebenso gut kann man an politische Reformen, an technische Neuerungen, an Managementmoden und an Innovationen im Kunstbetrieb denken. Diese zeitliche Besonderheit, dass das Neue schon überholt oder, wie Praktiker sagen, „kannibalisiert“ wird, noch bevor es recht etabliert, eingespielt und genutzt werden konnte, macht die *differentia specifica* der Hypermoderne aus – nicht das bloße Tempo und auch nicht die bloße Beschleunigung der Innovation. Diese Besonderheit zu präzisieren und zu erhärten, macht aus der Metapher des Sich-Überschlagens einen Begriff. Die Schwierigkeit besteht darin, dass es für „die rechte Zeit“ kein allgemeines Maß gibt, weil sie von situativen Umständen abhängt. Für all dies aber gilt, *cum grano salis*: „Im Kultus des Neuen und damit in der Idee der Moderne wird dagegen rebelliert, daß es nichts Neues mehr gebe“ (Adorno 1976, S. 316).

- in der die Handlungsketten lang und länger, die Systemkomplexitäten und Unübersichtlichkeiten in relevanten Hinsichten groß und größer, die Niveaus strategischer Reflexivität hoch und höher werden;
- in der systemische Blockaden („Lock Ins“) einerseits, unkontrollierte, selbstverstärkende und alsbald unwiderstehliche – durch Vernunft nicht zu steuernde und nicht zu bremsende – Innovationsschübe andererseits einander teils begleiten, teils jagen, teils konterkarieren;
- in der es mehr und mehr um *positionale* Güter geht, um „Rattenrennen“ und Jagden nach ökonomischen und gesellschaftlichen Positionen mit immer größerer Hebelwirkung<sup>3</sup>;
- in der ein einmal produzierter Content oft zu Grenzkosten nahe Null vervielfältigt werden kann und besonders Netzeffekte *increasing returns*<sup>4</sup>, also zukünftige und in Zukunft *wachsende* Gewinnchancen, in einem Maße generieren, dass die vorausseilende, überstürzte Auslieferung an diese Zukunft zum handfesten ökonomischen Gebot der Stunde wird, daher auch die Versuchung, alles auf die Karte Fiktion zu setzen – heraufbeschwörende Fiktion einer Zukunft, die eben dadurch Wirklichkeit werden soll;

---

3 „Rat race economics“ nennt man die Ökonomie von Rennen und „Leistungsturnieren“, bei denen gilt: „the winner takes it all“, wie im Rennen von Ratten um ein Stück Käse, das aber am Ziel nur dem Sieger winkt. Ein Beispiel ist das Rennen um die eine Position des Partners in Anwalts- und in Beratungsunternehmen, ein anderes „Deutschland sucht den Superstar“. *Locus classicus*: Akerlof (1976); zur „winner-take-all-society“ Frank/Cook (1995); zu Stars als „Hebelbediener“ s. Rosen (1981), Franck et al. (2000).

4 Netzeffekte, *increasing returns*: Der Nutzen eines Telefons, eines Betriebssystems – Micro-soft! – oder eines QWERTY-Keyboards wird umso größer, je größer das Netz der Mitbenutzer wird. Das mag auch für Schulen gelten, sofern sie auf E-Learning oder auch nur auf standardisierte Lerninhalte und -formate setzen. Dabei hat man es oft mit sinkenden statt, wie in der orthodoxen Ökonomie unterstellt, mit steigenden Grenzkosten für die Herstellung zu tun – man denke an die geringen Kosten der Produktion zusätzlicher DVD's u.ä. –, wenn die Kosten der Entwicklung oder der Content-Produktion einmal aufgebracht sind. Evans/Wurster (2000, S.2) schätzten vor eineinhalb Jahrzehnten die Grenzkosten der Produktion einer Hardcopy-Version der *Encyclopedia Britannica* auf \$ 50-70, die einer CD-ROM-Version auf \$ 1,50. Beides zusammen, steigende Nutzen und sinkende Grenzkosten, führt zu ansteigenden statt zu sinkenden Erträgen für den Hersteller, zu *increasing returns* – also zu positiven Feedbacks und zu einer Gelddruckmaschine, wenn das eigene Produkt nur eine kritische Schwelle am Markt überschritten oder es gar zu einem Lock In gebracht hat, wie Windows, dem (fast) niemand mehr entkommen konnte (dazu: Dobusch 2008). Denn jenseits dieser kritischen Schwelle werden die Kaufentscheidungen potentieller Nutzer von den niedrigen Stückkosten und dem durch Netzeffekte gesteigerten Nutzen mehr und mehr dominiert werden. Selbstverständlich werden „winner-takes-all competitive dynamics“ (Edelman 1999) von Unternehmen und Unternehmensberatern mit großem Interesse beobachtet.

- in der die Rede von einem „Hyperwettbewerb“ (Merrifield 1989; D’Aveni 1994; Brown/Eisenhardt 1997) jene Simultaneität, räumliche Entgrenzung, Aggressivität und (selbstverstärkende) Beschleunigung des Wettbewerbs indiziert, die dem Bemühen um solide, dauerhafte Wettbewerbsvorteile den Boden zu entziehen und dabei die vielfältigen, reichhaltigen, in langen Jahren und Jahrzehnten entwickelten Standards sei es professioneller Arbeit, sei es des Arbeits-, sei es des Umweltschutzes, sei es sozialer Gerechtigkeit, hinwegzuspülen drohen;
- in der die beschleunigte Nachahmung und Substitution innovativer Produkte und Geschäftsmodelle die stehende Rede von der Kannibalisierung und von nomadisierender *business migration* hervorgebracht haben;<sup>5</sup>
- in der die Finanzmärkte einen dramatischen Bedeutungszuwachs erfahren haben, Märkte, die, wie wir seit 2008 einmal mehr erlebt haben, wie kaum ein anderer Markt mit Vertrauen, Vertrauenssignalen, Erwartungen und Erwartungserwartungen operieren – mit Schecks auf die Zukunft;
- in der daher *spekulative Vorgriffe* auf zukünftige Positionen – am Kapitalmarkt, auf Arbeits- und auf Absatzmärkten, in der Politik, in der Bundesliga, in Innovationsprozessen, in Unternehmen – strategische *Vorsprünge* sichern sollen und können, jene kleine Differenz, die sich aber als Differenz ums Ganze herausstellen kann, weswegen alle unter Druck geraten, solchen Vorsprüngen *nachzujagen*;
- in der daher oft genug *Vorwände* genügen, mit denen man sich daher öfter und öfter begnügt, weil man sich auf *Zuschreibungen* von Eigenschaften und auf *Signale* verlassen und immer öfter in *Signal- und Reputationsrennen eintreten* muss, die ihrerseits Eskalationen und schließlich eine „winner-take-all-society“ hervortreiben, mit einer ökonomischen und politischen „Elite“, die aus einer systematischen Talentfehlallokation resultiert;<sup>6</sup>
- in der die medialen Hebel der Mediengesellschaft immer stärker wirken und mediale Inszenierung wichtiger und aufwändiger wird;
- in der die Qualität von Leistungen daher an Boden verliert gegenüber der Macht auf diese Weise errungener Positionen;
- in der die Effekte einer Ernennung, eines Versprechens, eines Sich-Verlassens-auf, einer vertraglichen Vereinbarung immer gewaltiger und Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit immer wichtiger und zugleich immer prekärer werden –

---

5 Für eine scharfsinnige Analyse des zu Grunde liegenden Dekonstruktionskonzepts und seiner Grenzen Khurana (2002).

6 Nicht die Besten oder jedenfalls Guten passieren die gesellschaftlichen Filter, sondern die raffinierteren Signalproduzenten; vgl. Gaitanides (2004).

in einer solchen Wirtschaft und Gesellschaft, und: in solchen Organisationen, spielt die Darstellung, die Inszenierung, die Signalproduktion der Akteure eine immer größere, oft ausschlaggebende Rolle, einschließlich der Produktion täuschender, fingierter Signale, die mit Vorgriffen auf eine Realität operieren, die sie im Wege des Fingierens herbeizuführen hoffen: *promotion* als selbsterfüllende Prophezeiung. Selbstverständlich steigt dann auch das Bewusstsein (jedenfalls umsichtiger Akteure) von der Notwendigkeit und dem gestiegenen Raffinement der Signalproduktion – mit der Folgewirkung weiterer Forcierung. Zum weiter gesteigerten Raffinement mag dann gehören Signale zu produzieren, ohne erkennen zu lassen, dass es um Signalproduktion geht. Trojanische Signale, die ihre Signaleigenschaft verbergen, mit Schütz gesprochen: als *Zeichen* produzierte, aber ihren Zeichencharakter verbergende und daher als *Anzeichen* rezipierte Signale – geht das? Die Werbewirtschaft ist längst dahin unterwegs, mit Event-Marketing, Product-Placement (20 Markenartikel in „Nebenrollen“ in einem James-Bond-Film), Integration von Werbung und Inhalten/Programmen, Inszenierung von Spots nach Art von Fernseh-Trailern, Sponsoring, Themenprogrammen (Themenmonat „Mode & Film“), Celebrity-Placement<sup>7</sup> und „viralem Marketing“, das auf soziale Netzwerke, *vulgo*: „Mund“propaganda setzt, die sich epidemisch ausbreitet wie ein Virus – Mimikry als Strategie (und Marketing als „biologische Kriegsführung?“). Es funktioniert, weil es vom Produzenten *und* vom Rezipienten abhängt, ob etwas als Zeichen genommen wird, und weil Produzenten darauf reflektieren können, dass (nicht-intendierte) Anzeichen oft glaubwürdiger sind, eben weil sie nicht intendiert, also: nicht kalkuliert gegeben worden sind, weswegen es sich lohnt, Signale wie trojanische Pferde zu entsenden: so, dass der Rezipient ihnen nicht ansieht, dass sie kalkuliert produziert und platziert worden sind.

---

7 Celebrity-Placement: Prominente werden gebucht und/oder mit Produkten ausgestattet, damit sie deren Konsum öffentlich demonstrieren und so Veblen'sche Nachahmungseffekte auslösen. Die Schauspielerin Christine Paul wird mit Garderobe von Strenesse ausgestattet, Sabine Christiansen mit einem Blackberry, Fußballspieler mit mindestens jährlich wechselnden Trikots, Michael Schumacher mit einer braunen Totenkopf-Bomberjacke von Boss Orange und Dolce & Gabbana-Jeans. Seal und Heidi Klum fahren einen VW Tiguan, seit sie dafür Werbung machen. Eine Modenschau für das Label Marc Chain in Düsseldorf erreichte dank der Anwesenheit von Eva Padberg, Katja Flint, Andrea Sawatzki sowie Mirja und Sky du Mont 5 Millionen Zuschauer im Fernsehen, 3,5 Millionen Leserinnen und Leser von Lifestyle-Magazinen und 14 Millionen über Tageszeitungen – eine Medialeistung von 260.000 Euro, berichtet die Süddeutsche Zeitung (Nr. 267 vom 20.11.2007, S. 16). Das alles ist Werbung, die sich nicht als solche zu erkennen gibt – Reaktion der Werbewirtschaft auf die Aversion des Publikums gegen Werbung und auf Werbeverbote.

Eltern, die immer früher, immer besorgter und immer angestrenzter um die „employability“ ihrer Kinder wetteifern, immer luchsäugiger nach „competitive advantages“ von Kindertagesstätten und Schulen schießen und dabei immer stärker auf Signalproduktion (Abschlüsse, Diplome etc.) und auf *social-networking*-Chancen bedacht sind, wie sie Eliteschulen und manche Privatuniversitäten offerieren, sind ein Reflex auf solche Entwicklungen.

Die Frage ist: Wie ist in einer solchen Wirtschaft und Gesellschaft halbwegs vernünftiges Entscheiden überhaupt noch möglich? Allgemein gilt: Die Anforderungen an die Responsivität individueller und korporativer Akteure steigen erheblich, wenn und insofern die beschriebenen Beschleunigungen und Turbulenzen grassieren: Man muss eben äußerst wachsam sein, um keinen abfahrenden Zug zu verpassen und sich nicht in eskalierender Kontingenz oder ihrem Gegenstück, eskalierender Unmöglichkeit – neudeutsch: Alternativlosigkeit – zu verlieren. Dazu habe ich (Ortmann 2009, S. 109ff.) als Auswege u. a. sondiert: Kontingenzeindämmung und -verdrängung (man denke an Gesetze, Verträge, organisatorische Regelwerke, Allianzen und Netzwerke); eine Doppelbewegung aus Vorgriffen und nachträglichem „Einholen“ zunächst unbegründeter Entscheidungsweisen; Heinrich von Kleists „allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ – und, wie zu ergänzen ist, beim Handeln; Frühaufklärung; Kontextsteuerung; Komplexitätsmanagement; Portfolio- und Optionenmanagement; Oszillation zwischen Lösungsalternativen und vor allem: statt Problemlösung Quasi-Lösungen und Problemverschiebung mit eingebauten Folgeproblemen. Aber auch bestimmte Weisen der Kooperation in Professionen, *communities of practice* und Netzwerken kamen als, mit Kleist zu sprechen, „Werkstätten der Vernunft“ in Betracht für ein „Management ohne archimedischen Punkt“.<sup>8</sup>

Ein solches Management und auch die Organisationen als korporative Akteure bedürfen, so ging das Argument weiter, eines Vermögens, das man *Responsivität* nennen kann. Das mag ein individuelles oder, wichtiger noch, organisationales Vermögen sein, und in beiden Fällen wird die Frage sein müssen, wie es zu entwickeln ist. Fischer-Lescano/Teubner (2006, S. 87, 97, 103, 148f., 157) postulieren mit Blick auf das Recht gar eine Intraregimeresponsivität für *governance regimes* und „weltgesellschaftliche Responsivitätspflichten“ – eine soziale Responsivität, die allein durch ein *re-entry* fremder Rationalitäten in das Weltrechtssystem sicherzustellen wäre.

Das ist hoch gegriffen, zumal von Autoren, die mit Luhmann stärkste Responsivitätsstörungen zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen postulieren, liegt aber

---

8 Die folgenden Passagen stammen aus dem Resümee in Ortmann (2009, S. 224-229; leicht gekürzt).

auf der Linie meiner Argumentation. Ich selbst bin mit diesem Vermögen immer wieder in Berührung gekommen – bei Mary Parker Follet (1940) mit ihrem „responding to the situation“; bei Kleist, der die allmähliche Verfertigung des Redens (und Handelns) von einem Auditorium abhängig macht, das zuhört und antwortet; bei Stacey (2002) mit seinem *gesture-response*-Modell<sup>9</sup>; bei Mauss mit der Figur des Gebens, Nehmens und Erwiderns von Gaben (Ortmann 2004a); bei Lévinas mit dem Anspruch des Anderen (s. u.), dem wir ausgesetzt sind und auf den wir antworten müssen, und wäre es, indem wir uns dagegen taub stellen oder machen; aber auch in der Diskussion um einzigartige Kompetenzen der Unternehmung und in dem Gegenkonzept der Agilität und strukturellen Beweglichkeit, das ja nichts anderes meint als das, was schon beim Altmeister des strategischen Managements, Igor Ansoff (1976), *management by flexible response* hieß.

Die Entgegensetzung von Antizipation und Flexibilität hat im Diskurs um das strategische Management Tradition. Strategische *Planung* rechnete mit einer vertrauten oder doch extrapolierfähigen Zukunft, zumindest aber mit vertrauten Diskontinuitäten. Seit etwa 40 Jahren, besonders aber seit den frühen 1980er Jahren, macht dieses Zukunftsbild der Einsicht Platz, dass es mit der Planbarkeit hapert. Marktsättigung, politische, gesellschaftliche und ökologische Veränderungen, die Existenz von Gegenspielern, die – doppelte Kontingenz – mit überraschenden Gegenzügen aufwarten, die Beschleunigung und Unberechenbarkeit der technologischen Entwicklung, und nun: die Indeterminiertheit komplexer Systeme und Prozesse und ihre Abhängigkeit von *small events* und von einmal eingeschlagenen Pfaden, Red-Queen-Effekte, *rat race economics* – all das wirft die Frage auf, ob strategische Planung überhaupt noch sinnvoll ist. Die Alternative liegt auf der Hand: Flexibilität statt Planung, eben *flexible strategic response*. Das erfordert strategische Vorkehrungen für eine solche Flexibilität und Responsivität, und ihnen gilt seit der richtungsweisenden Arbeit von Ansoff/Declerck/Hayes (1976) ein großer Teil der Aufmerksamkeit. Programmatischer Titel: *From strategic planning to strategic management*.

Dabei muss man nicht der Verführung erliegen, Flexibilität und Planung als einander ausschließende Alternativen aufzufassen. In diese Gefahr gerät nicht, wer die Funktion der Planung weniger in der *Prognose* als vielmehr in der einheitsstiftenden *Fiktion* oder performativen Inauguration einer Zukunft erblickt, in deren Enactment, in der notwendigen und notwendig fiktionsbasierten Vereinigung der Organisation auf ein Set an Erwartbarkeiten, an denen sich ihr Handeln orientieren muss, und der Mobilisierung der Organisationsmitglieder. Dann kann man beide,

---

9 Man kann hier auch an die zentrale Funktion der Geste und der Responsivität im symbolischen Interaktionismus denken; instruktiv dazu: Couch (1992).



Planung und Flexibilität, immer noch innerhalb einer Zone der Substituierbarkeit, als funktionale Äquivalente betrachten. Man wird aber vor allem an ein Verhältnis der Komplementarität und Supplementarität denken, der wechselseitigen Ergänzung, die nur in besonderen Fällen in eine Ersetzung umschlägt.

Responsivität hieß in diesem Diskurs zunächst: permanente strategische Überwachung der Umwelt, u. a. mittels Frühwarnsysteme zur Erfassung *schwacher Signale* (Ansoff), also Verbesserung der Wahrnehmungsfähigkeit, und *strategic issue management*, also Verbesserung der Reagibilität, etwa mit Hilfe von Task Forces. Personelle Vorkehrungen (Aus- und Weiterbildung, Selektion flexibler, kreativer Mitarbeiter) und flexiblere Organisationsstrukturen (flache Hierarchien, Teamstrukturen, kleine Einheiten, Anreize, die Intrapreneurship forcieren) gehen da noch erheblich weiter.

Gefragt ist daher eine Organisationsstruktur, die Flexibilität und Responsivität ermöglicht. Im deutschsprachigen Raum sind es besonders Horst Steinmann, Georg Schreyögg und Werner Kirsch, deren Strategietheorien sich responsiv zur hier geforderten Responsivität verhalten.

Schreyögg/Steinmann (1985) gelingt das mit Hilfe ihres Konzepts einer *ungerichteten strategischen Überwachung*, mittels derer Unternehmen eine Wahrnehmungsfähigkeit gegenüber unvorhersehbaren, aber (womöglich) strategisch relevanten Diskontinuitäten und zugehörigen schwachen Signalen, gegenüber unerwarteten Gefahren und Gelegenheiten wahren könnten. Das, versteht sich, ist leichter gesagt als getan. Es ist umso schwieriger, als Überwachung, wie jede Beobachtung, jedes Sehen, eine Selektivität, eine Fokussierung, Kon-Zentration und daher Gerichtetheit impliziert<sup>10</sup>, die aus *ungerichteter* Überwachung eine Paradoxie zu machen scheint. Paradoxalität allerdings ist eine graduelle, keine Ja-Nein-Angelegenheit (Ortmann 2004b), und wir können fragen, ob und wie individuelle und korporative Akteure die nahezu paradoxe Anforderung erfüllen können, ihre Aufmerksamkeit auf De-konzentration zu konzentrieren – Ungerichtetheit zur Richtschnur ihrer Überwachung zu machen. Ich glaube, dass dies schon für individuelle Akteure zu ihrer Klugheit gehört (Ortmann 2008), dass es aber korporativen Akteuren – Organisationen – insoweit eher möglich ist, als sie die Aufgabe der Überwachung – mit Giddens (1984): das *reflexive monitoring* der laufenden, einroutinisierten Arten der Aufgabenerfüllung – arbeitsteilig erledigen können und „viele Augen mehr sehen als zwei“. Wie kann man sich das praktisch vorstellen? Schreyögg/

---

10 Ähnlich wie Schreyöggs und Steinmanns ungerichtete Überwachung, wenn auch in ganz anderem Zusammenhang, die „gleichschwebende Aufmerksamkeit“, die Sigmund Freud (1975) dem Therapeuten im psychoanalytischen Setting anempfohlen hat; s. dazu auch Waldenfels (2004, S. 154ff.).

Kliesch-Eberl (2007, S. 930) nennen als hilfreiche organisatorische Maßnahmen: die Einladung an Außenseiter, eingefleischte Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsweisen in Frage zu stellen; die Anwendung von Sechs-Augen-Prinzipien; die Ermutigung von *advocati diaboli* und authentischem Dissens; die Entwicklung eines unterstützenden Kontexts – einer Organisationskultur –, die Nein-Sager und Mavericks akzeptiert; eine forcierte Kunden- und Wettbewerber-Orientierung. Mit dem Hinweis auf Mavericks („wildes, herrenloses Vieh“) schließt sich ein Kreis, der nämlich zu *communities of practice* (s. u.), die auch als Mavericks der Organisation bezeichnet werden. Sie sind ein Ort der Responsivität womöglich auch in strategischen Angelegenheiten.

Kirsch (1992, S. 12, 137ff., 165ff.; Kirsch et al. 1998, S. 15ff.) hat im Kontext strategischer Unternehmensführung Responsiveness als eine von drei Basisfähigkeiten von Unternehmen, neben Handlungs- und Lernfähigkeit, herausgestellt. Kirsch u. a. (1998, S. 15) übersetzen Responsiveness mit Empfänglichkeit. Das legt den Akzent auf die Wahrnehmungsfähigkeit. Eine solche Aufnahmefähigkeit wird in der organisationstheoretischen Literatur unter Titeln wie „absorptive capacity“ (Cohen/Levinthal 1990) oder „recitvity“ (Larsson et al. 1998) diskutiert – mit Blick auf organisationales Lernen, aber auch, zum Beispiel, auf gegenseitiges Verständnis innerhalb strategischer Allianzen. „To be responsive“ heißt aber auch „reagieren“, „ansprechen“, „eingehen auf“, „entgegenkommen“, und das betont eher den – aktiven – Anteil des Antwortens. Responsivität, wie ich den Begriff verwende, meint beides und umfasst daher zumindest die sozialen, die Interaktions-Dimensionen der Handlungs- und Lernfähigkeit *à la* Kirsch mit. „Eine Organisation ist, responsive“, sagt Kirsch (1992, S. 137), „wenn ihre Handlungen die Bedürfnisse der von diesen Handlungen Betroffenen ‚berücksichtigen‘“. Diese den Anderen betreffende Bestimmung möchte ich mitnehmen, und sie lässt sich bestärken durch die responsive Phänomenologie und Ethik, die Bernhard Waldenfels in den letzten zwei Jahrzehnten unter Rekurs auf Husserls Affektionslehre und auf Lévinas entwickelt hat – mit dem *magnum opus*: Antwortregister (1994). Darin geht es um einen Anspruch des Anderen zunächst noch vor aller Moral, aber auch um den appellativen Charakter der Dinge, die an den Wahrnehmenden eine Art Aufforderung richten – eine Aufforderung zumindest zur Wahrnehmung. Jener Anspruch des Anderen wird bei Waldenfels zu einem Vorläufer moralischer Ansprüche, resultierend einfach daraus, dass der Andere uns anspricht, berührt, angeht. Das führt über erhebliche Stufen zunehmender Komplexität zur Figur einer Verantwortung im Sinne eines Antwortens auf diesen Anspruch und zu einer Ethik ohne Prinzip, einer Ethik nicht-ethischer Herkunft, da sie eben mit dem Anderen beginnt.

Ich möchte aber eine noch umfassendere begriffliche Fassung vorschlagen, die in dem *flexible response* des Strategiediskurses bereits anklingt und die im alltäglichen

wie auch im wissenschaftlichen Sprechen tief verankert ist: die einer Antwort auf strategische Herausforderungen.

Responsivität als Denkfigur setzt an die Stelle deterministischer *stimulus-response*<sup>11</sup> respektive Situation-Struktur-Verhältnisse eine Wahrnehmungs- und Erwerdungsfähigkeit, die durch Interpretation und Sprache vermittelt ist; die sowohl die Gebote der Sache – der Situation, des Kontextes, der Umwelt – als auch der Kommunikation und Kooperation, als auch den Anspruch des Anderen betrifft; die mit der Vielstimmigkeit in, von und um Organisationen rechnet, mit den Stimmen der Mitglieder, der Kunden, der Lieferanten, *stakeholders*, Konkurrenten, Kooperationspartner in Netzwerken und Allianzen, der Öffentlichkeit, in Schulen etwa auch den Stimmen über- und unterforderter Schüler, alleinerziehender Mütter und Väter, den Stimmen derer, die ihre Stimme nicht erheben können, den Stimmen der *digital natives* etc.

Hüten muss man sich, wohlgemerkt, dieses Konzept normativ einzuführen, gar im Sinne einer Empfehlung. Als empirischer Begriff bedarf er gewiss noch der Präzisierung und Ausarbeitung, auch, um der Gefahr einer Leere zu steuern, die aus Überfrachtung resultiert. Insbesondere ist zu bedenken, dass die Gleichung „je responsiver, desto besser“ keineswegs aufgeht, ja, nicht einmal eine Denkmöglichkeit darstellt, weil Responsivität als Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit etwas von der notwendigen Selektivität allen Wahrnehmens und Reagierens teilt. Drastischer gesagt: In Organisationen geht es nicht nur um Wahrnehmung, sondern auch, und in erheblichem Maße, um Nicht-Wahrnehmung, um Absehen-von; nicht nur um Kommunikation, sondern auch um deren Verhinderung oder Beendigung; nicht nur um Wissen und Erinnern, sondern auch um – notwendige – Ignoranz und Vergessen; nicht nur um Bedenken und Berücksichtigen, sondern auch um Bedenken- und Rücksichtslosigkeit; nicht nur um Empfänglichkeit, sondern auch um – arbeitsteilige – Unempfänglichkeit. Eine positive normative Tönung erhält der Begriff erst vor dem Hintergrund des verbreiteten Eindrucks eines Mangels an Responsivität *in verschiedenen Hinsichten*, etwa in strategischer Hinsicht auf Wettbewerber, Marktkonstellationen, technologische Neuerungen (oder auch: in gesellschaftspolitischer, ökologischer, arbeitspolitischer Hinsicht etc.).

Selbst dort, wo das Konzept der Responsivität eine unweigerlich moralische Konnotation mitführt, in der Dimension der Empfänglichkeit für die Gaben der

---

11 Waldenfels (1994, S. 14, 457ff.) bezieht sich unter anderem auf die Gestalttheorie und hier besonders auf den Mediziner Kurt Goldstein, der Krankheit allgemein als mangelnde Responsivität aufgefasst hat. Dass *response* nicht einfach eine direkt determinierte Reaktion des Körpers auf Stimuli darstellt, wie zumal die unglückliche Rückübersetzung ins Deutsche – Reiz/Reaktion – nahe legt, ist ja selbst im Behaviorismus früh gesehen worden.

Anderen (inklusive zugehöriger Pflicht der Erwidierung) und für ihre Ansprüche, hat es nicht den präskriptiven Charakter eines Postulats oder einer Empfehlung, sondern die Bedeutung einer tatsächlichen, unausweichlichen Bedingung der Möglichkeit der Kooperation und besonders des Wissensflusses in Organisationen.

Das wird besonders deutlich, wenn man an Hirschmans Analyse der Stimme in *Exit, voice, and loyalty* (1970) denkt. Die Stimme in der Organisation zu erheben, und wir können jetzt ergänzen: sie zu hören und darauf zu antworten, das eben ist für Hirschmann der Vorzug von Unternehmen gegenüber dem Markt, der nur die Sprache des Geldes und der Preise kennt. Es bremst – kann bremsen – vorschnelle Abwanderung (*exit*) und dient berechtigter Kritik, es fördert Verbesserungen, Reorganisationen und Innovationen, und es wird seinerseits gefördert durch Loyalität – Loyalität, die man nicht kaufen kann.

Nehmen wir als letztes Beispiel noch Karl Weicks Studien über die Arbeit von Brandlöschtrupps, auf Flugzeugträgern, in der Notfallmedizin und in anderen *High Reliability Organizations* mit (zusammenfassend: Weick/Sutcliffe, deutsch 2003). Darin haben zwei nicht sehr trennscharfe und doch offenbar unverzichtbare Begriffe eine zentrale Rolle gespielt: *mindfulness* und *heed* – eine Art professioneller, organisierter Achtsamkeit, die in der Interaktion entwickelt werden muss, wenn höchste Zuverlässigkeit gefragt ist (dazu auch Baecker 2003, S. 309f., 343ff.). Das ist eine der Stellen, an denen sich fragt, welchen Beitrag die Schule hier leisten kann – zur Entwicklung individueller Kompetenzen der Achtsamkeit im Sinne von Um- und von Rücksicht, von Aufmerksamkeit für das, was ist und wird, und für „die Anderen“, also auch von Verantwortlichkeit.

Das *via* Organisation zu gewährleisten, nähert sich der Paradoxie der Organisation des Nicht-Organisierbaren, weil diese Achtsamkeit/Empfänglichkeit/Responsivität je einzigartigen Situationen gilt, deren Singularität jedem Regelwerk entgehen muss. Es grenzt ans Unmögliche, und es ist doch nötig. Eine Organisation, die es gleichwohl versucht und dabei, *à la* Kleist, Hirschman und Weick, Glück und Erfolg hat, erwirbt eine besondere Qualität. Um sie zu bezeichnen, schlage ich einen Namen vor: die responsive Organisation.<sup>12</sup>

Nicht leicht zu sehen indes, dies sei zur vorsorglichen Abwehr übertriebener Hoffnungen hinzugefügt, wie sicherzustellen wäre, dass Responsivität von Unternehmen nicht Öl in das Feuer der Hypermoderne bedeutet, da sie doch der Logik der Steigerung unserer Möglichkeiten gehorcht. Einübung des Möglichkeitssinns, noch für Robert Musil (*Der Mann ohne Eigenschaften*) das Gebot der Stunde für den modernen Menschen, bedarf ja, heute dringender denn je, ihres Gegen-Stücks:

---

12 Vgl. auch Willke (1994, S. 191ff.), der allerdings Responsivität auf Empfänglichkeit beschränkt (und für deren oben angedeutete moralische Dimension wenig übrig hat).

der Einübung des Sinns für eine Begrenzung der Möglichkeiten. Nicht leicht zu sehen, wie es zu schaffen wäre, es im gebotenen Maße zu anderen Begrenzungen unserer Möglichkeiten zu bringen als jenen, die als systemische Notwendigkeiten – Pfadabhängigkeiten, Lock Ins, *rat race economics* – über uns kommen. Auch dies mündet in eine paradoxienaher Konstellation, nun auf der Ebene nationaler, internationaler, globaler Regulation und Kultur. Nicht leicht zu sagen, wie „enabling limits“ auf dieser Ebene wirksam und sinnvoll bewerkstelligt werden kann – das odysseische Kunststück der Selbstfesselung. Es bedarf ja der Erfindung von Möglichkeiten der Selbstbegrenzung durch ein „Selbst“, das sich in der Erfindung und Etablierung solcher Grenzen allererst konstituieren müsste. Das, so ist man geneigt zu sagen, sei nicht mehr das Geschäft von Organisation und Management. Falsch. Umgekehrt wird ein Schuh draus. Nur wenn es *auch* deren Geschäft wird, nicht „der Politik“ überlassen, gibt es Hoffnung. Es wäre die Hoffnung auf die allmähliche Verfertigung von Grenzen im Handeln und, mangels einer zentralen Instanz regulatorischer Vernunft, auf die Kraft und Vielfalt individueller und korporativer Akteure, staatlicher und privater *governance regimes*. Diese Hoffnung ist schwach.

---

## 2 Organisationales Lernen und konjunktive Erfahrung

Man kann nun hinzudenken: Je mehr Organisationen von Kontinenzeskalation gesegnet und geplagt sind; je stärker ihnen eskalierende Notwendigkeiten und Unmöglichkeiten zu schaffen machen; und je mehr sie daher mit Figuren und Praktiken à la Wechsel auf die Zukunft plus nachträglicher Korrektur/Begründung/Rechtfertigung operieren müssen: desto mehr sind sie darauf angewiesen, die Zeit, auf die sie da setzen, (auch) zum Lernen zu nutzen. Kompetenzerwerb und Wissensarbeiter – „managerial, professional and technical workers“<sup>13</sup> – machen Karriere (und das beschert Schulen neue Aufgaben).

Das setzt die Frage nach der Organisation dieser Art der Arbeit und zunehmend wissensintensiverer Unternehmen mit neuer Dringlichkeit auf die Tagesordnung. Über Wissensmanagement ist in den letzten zwei Dekaden viel geschrieben worden,

---

13 Genauer, gemäß dem US-amerikanischen *Bureau of Labor Statistics*: management; business and financial operations; computer and mathematical; architecture and engineering; life, physical and social scientists; legal; health care practitioners; community and social services; education, training and library services. Was nun zunächst folgt, ist aus Ortman (2014, S. 209-213) entnommen.

vieles auch, das die zugleich ja wachsende Notwendigkeit arbeitsteiliger *Ignoranz* ebenso dramatisch unterschätzt wie es die Möglichkeiten überschätzt,

- neues Wissen hervorzubringen und Kompetenzen zu entwickeln<sup>14</sup>,
- Wissen in anwendungsreifer, situativ angemessener Form weiterzugeben,
- unternehmensspezifisches Wissen zu transferieren,
- implizites in explizites Wissen zu verwandeln,
- einerseits gemeinsame, andererseits gerade nicht gemeinsame, verteilte Wissensbestände zu bestimmen und zuzuordnen,
- auch nur innerhalb eines Unternehmens deren arbeitsteilige Verfügung, Verteilung und Nutzung zu koordinieren,
- Wissens- und Innovationsnetzwerke zu managen, die über Unternehmensgrenzen hinausreichen, und
- dieses Wissen bei aller erwünschter Transferierbarkeit doch auch vor den Wettbewerbern abzuschirmen.

Wissen entsteht, gedeiht, verbreitet sich und wird genutzt in sozialer Interaktion, *in praxi*, in der Praxis zumal der Wissensarbeiter. Das lässt es ratsam erscheinen, diese Interaktionen genau zu betrachten. Von Durkheim, Mauss und sodann von Collins (1993) können wir dabei zwei wichtige Einsichten mitnehmen: dass dabei erstens Emotionen und zweitens eine Moral des Gebens und Nehmens jenseits schierer Nutzenbedachtheit eine wichtige Rolle spielen. Dafür, dass dies schon auf der Ebene der Interaktion zum Erfordernis einer *Responsivität* im dreifachen Sinne einer *Wahrnehmungsfähigkeit*, einer responsiven *Reagibilität* und einer *Verantwortlichkeit* zusammenschießt, zitiere ich aus einem Standardwerk, *Knowledge at Work*. Dessen Autoren, Defillippi et al. (2006, S. 6f.) sagen darin mit Blick auf Toyotas Total Quality Management und General Electrics' Six-Sigma-Programm:

“These programs reflect a wider trend to push *responsibility* for both knowledge and learning directly onto the person or group *responsible* for the work. Knowledge

---

14 Kompetenzen, so sehr sie als Potentiale beständiger Aktualisierung bedürfen, sind Bestände. Sie müssen wieder und wieder angewandt werden können. Sie müssen selbst beständig sein. Sie zu entwickeln, kostet viel Zeit und Geld, das erst spät, wenn überhaupt, eingespielt werden kann. Aus solchen Gründen haben Schreyögg/Kliesch-Eberl (2007) starke Zweifel am Konzept der „dynamic capabilities“ (etwa von Teece et al. 1997) angemeldet: Organisationalen Fähigkeiten ist es notwendigerweise eigen, nicht sehr dynamisch zu sein. Schreyögg/Kliesch-Eberl schlagen daher ein „capability monitoring“ vor, das deutliche Züge einer *ungerichteten* Überwachung trägt, die auch zu dem gehört, was ich oben unter dem Titel „Responsivität“ zu bedenken empfohlen habe.

workers can also cooperate with each other on their own volition, exchanging relevant information and enhancing existing products. [...]Knowledge workers may also *listen to*, learn from, and apply lessons *in response* to feedback from suppliers or users, leading to improved products, services or business processes” (Hervorh. G. O.).

Wenn auch *responsibility* hier u. a. die Bedeutung der Zuständigkeit hat, so ist die Konnotation der Haftbarkeit, der Verpflichtung und daher einer moralischen Verantwortlichkeit darin unüberhörbar. So bietet das Zitat wie in einem Brennglas erste wichtige Elemente jedweder, und zumal wissensintensiver Kooperation: *responsibility, exchange of information, listening, responding*. Ich übersetze so: Verantwortlichkeit, das Geben, Nehmen und Erwidern von Wissensgaben *via* Wahrnehmung und Kommunikation und von kooperativen Beiträgen in der Praxis des Kooperierens zwischen Personen und in Gruppen, einschließlich Zuhören und Antworten.

Diejenigen sozialen Orte, an denen eine solche kooperative Praxis des Arbeitens und des Erwerbs der erforderlichen Kompetenz und Urteilstkraft statthaben kann, sind von Jean Lave, Etienne Wenger, John Seely Brown und Paul Duguid als *communities of practice* namhaft gemacht worden. Dass diesem Konzept ein tiefes Verständnis von Prozessen „situierten Lernens“ (Lave/Wenger 1991) sowie des organisationalen Wissensflusses zu Grunde liegt, kann man leicht übersehen, weil es längst im Begriff ist, zu einer weiteren Managementmode zu degenerieren oder jedenfalls in eine Form von Rezeptwissen gebracht zu werden, die ihrem organisatorischen Sinn durchaus zuwiderläuft.

*Communities of practice* sind „Gemeinden“ – Gemeinden, nicht unbedingt Gemeinschaften – von Praktikern, die nicht *via* formaler organisatorischer Regelwerke, sondern, jenseits davon und in einer gewissen Spannung dazu, durch die sachlichen Erfordernisse und Standards ihrer Praxis, durch ihre einschlägige Kompetenz, durch wechselseitige Anerkennung und durch zugehörige moralische Standards der Reziprozität – der gegenseitigen Hilfe, Fairness, Anerkennung und entsprechenden Vertrauens – verbunden sind, ohne dass es unter ihnen sehr gemeinschaftlich zugehen müsste. Die Wartungsleute bei Xerox, deren Arbeit jenseits ihrer *instruction manuals* Julian Orr (1996) beschrieben hat, Polizisten im Einsatz- und Streifendienst (Mensing 2008), die *community* der Accountants an kanadischen Gerichten (Defillippi et al. 2006, S. 51f.), die *communities* britischer Pub-Manager (ebd. S. 57f.) oder die bei DaimlerChrysler, Siemens und anderswo organisations-offiziell im Rahmen des Knowledge Managements etablierten *communities*<sup>15</sup> sind Beispiele. Auch die Lehrer in einem Kollegium oder eines bestimmten Faches können so aufgefasst werden, und ihre Praxis im Interaktionsformat ‚Unterricht‘ wird

---

15 Hofer-Alfeis (2002); Wolf (2004); zur Kritik Ortmann (2008, S. 58f.).

davon in erheblichem Maße geprägt (so sehr sie als Einzelkämpfertum heroisiert werden mag). Wenn es zutrifft, dass solche *communities* von einem gemeinsamen Verständnis ihrer Praxis, aber auch von Emotionen wie Praktikerstolz, Zugehörigkeitsgefühl und dem Gefühl, als Mitglied der Gemeinschaft anerkannt zu sein, getragen werden, und dass in ihnen außerdem eine Moral der gegenseitigen Hilfe jenseits bloßer Nutzenerwägungen etabliert ist, dann leuchtet ein, dass es zwischen ihnen und der Logik formaler Organisation erhebliche Reibungen gibt. *Communities of practice* sind Mavericks der Organisation. Seit Langem wissen wir, dass Kooperation konstitutiv auf informelle Regeln angewiesen ist, und dass unter bestimmten Bedingungen – kleine Gruppen, hohe Interaktionsdichte u. a. – der Nutzen der Befolgung informeller Regeln der Kooperativität besonders stark zum Tragen kommt (Kliemt/Schauenberg 1984). Das trägt zur Stabilität von Kooperationsverhältnissen stark bei, auch in *communities of practice*. Aber es geht nicht um Nutzen allein. Die Reibungen, die üblicherweise als Reibungen zwischen formeller und informeller Organisation beschrieben werden, sind also zum Teil solche zwischen Moral und Interesse, zum Teil Reibungen zwischen Partialinteressen der Kooperierenden und Funktionserfordernissen/Gesamtinteressen der Organisation.

Die Spannungen oder gar paradoxalen Verhältnisse zwischen *communities of practice* und (formaler) Organisation rühren näherhin daher, dass erstere auf einer nicht-kanonischen Kompetenz basieren, mit der letztere sich schwertut, weil Organisationen *qua* Organisation auf kanonisiertes, organisationsoffiziell etabliertes Wissen setzen und setzen müssen (obwohl sie ohne nicht-kanonisches nicht auskommen). Umgekehrt tun sich Praktiker – Lehrer sind dafür ein Beispiel – aus nicht so schlechten Gründen schwer mit formalen Regelwerken. Die Differenz zwischen beiden Wissens- respektive Kompetenzarten liegt, kurz gesagt, in ihrem Kontext- und Situationsbezug. Die Kompetenz der Praktiker muss ihn jederzeit wahren. Das zu schaffen, macht einen beträchtlichen Teil ihres Selbstverständnisses und professionellen Selbstbewusstseins aus. Kanonisiertes Wissen ist dagegen dekontextualisiertes, um situative Besonderheiten gerade bereinigtes Wissen. Praktiker *müssen* sich, im Dienste situativer Erfordernisse, davon das eine Mal mehr, das andere Mal weniger emanzipieren, es übergehen, unterlaufen, modifizieren, ergänzen oder gar ersetzen und zahlen dafür den Preis notorisch mangelnder Anerkennung ihrer nicht-kanonischen Kompetenz durch die Organisation (Brown/Duguid 1991; 2001). Es sind *situierendes* Lernen und – zunächst *periphere*, daher fehler- und experimentierfreundliche – Partizipation in *communities of practice*, mittels derer diese Kompetenz erworben, und es ist Vormachen, Nachahmen, *ad-hoc*-Erläutern und *story telling*, mittels dessen sie weitergegeben wird. In diesen Weisen des Erwerbs und der Weitergabe bleibt die Kontextualität und Situativität (anders als in *instruction manuals*, Rezept- und



Projekthandbüchern) gewahrt und die Art des Transfers auf die jeweils nächste Situation der Urteilkraft des Praktikers überlassen. Ob, wie weit und mit welcher situativen Rücksichtslosigkeit dieser überhaupt abstrahiert und dekontextualisiert, ist eine *a priori* offene, eine empirische Frage.

Wie entscheiden sich also Praktiker, insofern (Entscheidungs-)Regeln und kanonisches Wissen wegen der Singularität je einmaliger Situationen keine hinreichenden Gründe liefern? Von den Lave, Wenger, Brown und Duguid lässt sich lernen: mittels einer Urteilkraft, die sich nicht – jedenfalls nicht ohne schwere Verluste – selbst noch kanonisieren, die sich aber *in situ*, *in praxi*, in, mit Viktor von Weizsäcker und Karl Mannheim zu sprechen, konjunktiver Erfahrung<sup>16</sup> erwerben lässt. Keiner der anführbaren Gründe, kein perspektivischer Gesichtspunkt, keine konjunktive Erfahrung, keine erzählte Geschichte reicht, je für sich genommen, hin, um eine tragfähige Begründung zu liefern. Zusammengenommen aber und *in situ*, das heißt: ergänzt um die „orders of the situation“ (Follett), die Erfordernisse und Kräfte der Situation (Jullien 1999), tragen sie womöglich – so, wie, einer Denkfigur Kleists (1962, S. 593) zufolge, die Steine eines Gewölbes nicht einstürzen, „weil alle Steine auf einmal einstürzen wollen.“ Diese Figur scheint mir konsistent mit Jonathan Dancys „reason without principles“, mit seiner Insistenz auf einem Holismus guter Gründe. Gründe sind aufeinander angewiesen, in ihren Pro- oder Contra-Werten voneinander und vom Kontext abhängig, sie können einander, wie Dancys Ratten<sup>17</sup>, beißen, und sie können sich stützen wie die Steine in Kleists Gewölbe, und das Gewölbe kann den Abgrund der Unentscheidbarkeit dann doch noch überbrücken. Die *communities of practice* sind soziale Orte, an denen das geschehen kann. Die Kunst des Handelns ist eine holistische Kunst, praktizierter Holismus.

Wenn Begründungen damit als irgendwie selbsttragende Konstruktionen bestimmt sind, dann muss hinzugefügt werden: Selbsttragend heißt nicht freischwebend. Selbsttragend sind sie in genau dem Sinne, dass nicht etwa „die Realität“ oder auch nur eine jedwedem Zweifel enthobene, objektive Ansicht von der Realität als Fundament in Betracht kommt. Nicht freischwebend aber sind sie in dem Sinne, dass sie rückgebunden bleiben an Realitätserfahrungen, die man als Widerstandserfahrungen charakterisieren kann. Karl Weick (1985, S. 237, 240, 243) sprach von blauen Flecken, die man sich bei aller „Konstruktion der Realität“ gleichwohl zuziehen

---

16 „Die Verknüpfung des Dinges (oder der Person) mit mir nenne ich [...] *Konjunktion*, die Gültigkeit dieses Erkennens eine *konjunktive*. Sie ist, wie wir jetzt sehen, geschichtlich, persönlich und lebendig. Konjunktivität, nicht aber Objektivität zeichnet diese Erkenntnis aus“ (Von Weizsäcker 1998, S. 376).

17 „Reasons are like rats“ (Dancy 2004, S. 15). Das erläutert Dancy an dem Witz über das New Yorker Restaurant, über das die Leute sich beschwerten: Das Essen ist schlecht und die Portionen sind zu klein.

kann. Diese Auffassung von der Realität als etwas (zwar Unzugänglichem, aber) Widerständigem, als etwas, das nicht in uns selber gelegen ist, das uns zustößt und widerfährt, ist unhintergebar und übriges, bei aller Differenz, von der phänomenologischen über die pragmatistische Philosophie bis zum Konstruktivismus eines Ernst von Glasersfeld (vgl. nur Glasersfeld/Cobb 1983) unbestritten. Die Praxis ist der Ort, solche Widerstandserfahrung zu machen. Und *communities of practice* sind die Orte, an denen diese und eine zweite Art der Rückbindung wirksam werden kann, die kommunikative und, *nota bene*, emotionale Bindung an die Perspektiven, Wahrnehmungsweisen und Praktiken der Anderen. (Man muss noch eine dritte anführen, die an Kriterien der Logik und Kohärenz.)

Die Emanzipation von Praktikern gegenüber dem in Organisationen kanonisierten Wissen rührt, so gesehen, nicht nur, aber auch vom praktischen Kontakt mit diesen immer neuen Rückbindungen und Widerstandserfahrungen her. Die Organisation muss, wenn sie Wissen kanonisiert, Regeln etabliert, Handbücher für verbindlich erklärt, diesen Zufluss immer neuer Erfahrungen für die Dauer der Geltung des Kanons suspendieren, muss an deren Stelle die sichere, durch Regeln gesicherte Erwartung setzen und droht, mit dem Wort Odo Marquards (1994, S. 70ff.), zu einem erfahrungslosen Erwarter zu werden.

Kanonisiertes Wissen, organisatorische Regelwerke und *instruction manuals*, sollen den Handelnden *Orientierung* geben. Diese Formulierung täuscht darüber hinweg, dass die Akteure *sich* orientieren müssen – zumal in einer Welt eskalierender Kontingenzen, Komplexität und in so mancher Hinsicht beschleunigten Wandels. „*Sich* orientieren“, darin steckt der Hinweis auf einen Bezug auf sich selbst, der da im Spiel sein muss – einmal mehr auf eine subjektive Perspektive. Dem hat schon Immanuel Kant eine von der Organisationsforschung ignorierte Reflexion gewidmet. Bevor ich das, im 4. Abschnitt, erläutere, schalte ich eine sehr theoretische, aber doch von scharfem Sinn für die Praxis zeugende Antwort auf die Frage ein, warum individuelle Akteure im Rahmen von Organisationen Responsivität für andere Organisationsmitglieder *und* für den organisationalen Kontext aufbringen müssen – und die Organisationsforschung bei aller „Systembedachtheit“ Responsivität für solches Sich-Orientieren der individuellen Akteure in eben diesem Rahmen.

### 3 Sich-Orientieren im Rahmen organisierter Systeme, am Beispiel Schulen und Schulklassen

Die Antwort stammt von einem Systemtheoretiker, den indes ein scharfer, an der Phänomenologie geschulter Blick für die Lebenswelt von Lehrern und Schülern – allgemeiner: individueller Akteure – auszeichnet: Jürgen Markowitz. In seinem Buch „Verhalten im Systemkontext“ heißt es:

„Wir wissen heute, daß es äußerst fruchtbar ist, Sozialkontexte mit den begrifflichen Mitteln der Systemtheorie zu beschreiben. Aber ein Satz wie: Schulklassen sind Interaktionssysteme, ist – genau besehen – höchst verkürzend. [...] es ist evident, daß alltäglich lebende Menschen sich nicht der Systemtheorie bedienen, um die Kontexte zu erschließen, in denen sie jeweils handeln und erleben. Für sie sind diese Kontexte, ihre Familie, die Schulklasse, der Freundeskreis usw. keine Systeme, und zwar deshalb nicht, weil sie anders als systemtheoretisch auf solche Kontexte referieren. Wenn das so ist, muß mit Blick auf soziale Kontexte mit einer Mehrzahl von Kontextformen operiert werden, zumindest mit zwei Formen. Erstens mit der gegenwärtig anspruchsvollsten, eben dem Systembegriff, zweitens mit jener Form, in der Sozialkontexte *den Beteiligten selbst erscheinen*“ (Markowitz 1986, S. 26; Hervorh. G.O.).

Individuelle Akteure orientieren sich, müssen sich orientieren, an anderen individuellen Akteuren *und* an den von Markowitz hier betonten sozialen Kontexten. Für diese Kontexte brauchen sie Vereinfachungsformen, die Markowitz „soziale Epigramme“ nennt, selektive, zugängliche Kurzfassungen, die solcher Orientierung dienen und – rekursive Konstitution – aus ihr resultieren: „Epigramme sind Darstellungsformen der Systeme *wegen* ihrer Zugänglichkeit. Sie sind *zugänglich*, weil sie gefügt sind aus den *Aktivitäten der Orientierung*“ (ebd. S. 27). In dieser Vermittlung zwischen personalen und sozialen Systemen erblickt Markowitz die Leistung der sozialen Epigramme. Er schließt so eine vielfach monierte Lücke der Systemtheorie, denn er bestimmt die Epigramme – diese vereinfachenden Systemrepräsentationen – *als Bestandteile der sozialen Systeme selbst*. In unserem Zusammenhang – Responsivität – lassen sich daraus drei Theoriegewinne ziehen: erstens eine – responsive – Orientierung *der Theorie* auf die Wahrnehmungsweisen und Aktivitäten der *lay actors* trotz des Fokus auf Systeme, zweitens die Einsicht in die Notwendigkeit einer responsiven Orientierung der *lay actors* an sozialen Kontexten via sozialer Epigramme und drittens die darüber hinausgehende Einsicht, dass auch die Orientierung an anderen individuellen Akteuren über soziale Epigramme vonstattengeht, welche nämlich die individuellen Responsivitäten auch da strukturieren. „Epigramme konstituieren sich überwiegend aus nichtexpliziten Aktivitäten der Orientierung, aber solchen Aktivitäten, die ihrer Struktur nach nicht nur meine, sondern auch deine, eure Aktivitäten sind“ (ebd. S. 28). Für *organisierte*

Sozialsysteme sei hinzugefügt: *Zum Teil* konstituieren sich Epigramme auch aus expliziten, mit Blick auf Organisationszwecke und -funktionserfordernisse wohlbedachten Aktivitäten, sind sie womöglich sogar als solche kalkuliert entworfen, um die Orientierung der Organisationsmitglieder – schon ihre selektiven Aufmerksamkeiten – zu steuern. („Die Siemens-Familie“ war einmal ein solches Epigramm für das Unternehmen Siemens AG.) Pädagogische Epigramme, anders als familiäre, kreisen um so etwas wie Kollegien, deren Mitgliedern professionelle Kompetenz und Autonomie zukommt oder doch zukommen sollte, vielleicht auch Engagement, Empathie und pädagogischer Eros, und um Lehrer-Schüler-Kompetenzgefälle – die Soziologie der Professionen und der Expertenorganisationen steuert Näheres bei. Jedenfalls kreisen sie *nicht* um die Schule als Organisation, um organisationale Koordination, um Verwaltung oder gar Management.

Mit Blick auf das Ganze namens Schule sind auch andere Interaktionsformate als „Unterricht“ von Interesse, etwa die Formate „Lehrerkonferenz“, „Elternsprechtag“ oder „große Pause“, und vielleicht darf man auch das Lehrerzimmer als Ort eines eigenen Interaktionsformats auffassen. Die Systeme „Schule“ und „Schulklasse“ und zugehörige Epigramme werden ferner nicht zuletzt geprägt durch die Orientierungsaktivitäten der Schüler mit ihren teils gegenläufigen Selektivitäten. Das versteht sich von selbst, legt aber die Frage nahe, wie aus der Interaktion all dieser wechselseitigen Responsivitäten ein Ganzes als Widerstreitseinheit konstituiert wird, eine Frage, die um so mehr nach einer responsiven Organisationsforschung verlangt. (Dazu lese man nur Hildburg Kargerers immer noch frisches *In der Schule tobt das Leben*, mit „Jagdszenen in der Fünfminutenpause“, „Elternszene“ und „Was Schüler in der Schule träumen“.) Bis hierher ging es um die Frage, wie Orientierung im Kontext von Organisationen, speziell von Schulen, zu denken ist. Dem voraus geht die noch basalere Frage nach den Bedingungen des Sich-Orientierens generell. Dazu hat Immanuel Kant wenig beachtet, für die Frage der Responsivität aber um so wichtigere Klärungen beigesteuert.

---

## 4 Kant: Wie sich orientieren, generell?

Im einem kleinen Beitrag mit dem Titel „Was heißt: Sich im Denken orientieren?“ hat Kant (1977) ein Beispiel benutzt, dessen metaphorische Trächtigkeit man sogleich sieht, nämlich der Orientierung *im Raum* mit Hilfe der Kategorien „links“ und „rechts“. Die Indexikalität dieser Ausdrücke bedeutet ja nichts anderes, als dass sie implizit den Index der Subjektivität dessen tragen, der sie gebraucht: „links“ heißt „links von mir/links vom Sprecher“. Und Kant ist es nun gerade darum zu tun, dass

diese Subjektivität beim Sich-Orientieren eine unhintergehbare Referenz bildet. Ich benötige für die Orientierung im Raum nicht nur objektive Daten – Stand der Sonne, Polarstern u. ä. –, sondern auch „durchaus ein Gefühl eines Unterschieds *an meinem eigenen Subjekt*, nämlich der rechten und linken Hand“ (Kant 1977b, S. 269; Hervorh. G.O.). Den rechten Weg finde ich räumlich gesehen, rechter Hand, entscheidungstheoretisch gesprochen: in einer Richtung, die von meiner Position und Situation in der Welt ausgeht. Es lohnt, Kants raumbezogene Begründung für diese Notwendigkeit nachzulesen:<sup>18</sup>

„Ohne dieses Vermögen (rechts und links zu unterscheiden, G. O.) [...] würde ich nicht wissen, ob ich Westen dem Südpunkt des Horizonts zur Rechten oder zur Linken setzen [...] solle. Also orientiere ich mich *geographisch* bei allen objektiven Datis am Himmel doch nur durch einen *subjektiven* Unterscheidungsgrund [...]“ (Kant 1977b, S. 269; Hervorh. i. Orig. gesperrt.).

Wie also orientiert sich der Mensch – bei Kant: selbst der Astronom – im Raum?

Es „kömmt ihm ganz natürlich das zwar durch die Natur angelegte, aber *durch öftere Ausübung gewohnte Unterscheidungsvermögen* durchs Gefühl der rechten und linken Hand zu Hülfe; und er wird, wenn er nur den Polarstern ins Auge nimmt, [...] sich [...] *orientieren* können“ (ebd. letzte Hervorh. i. Orig., dort gesperrt).

In dieser Gewöhnung durch öftere Ausübung dürfen wir, glaube ich, eine frühe Gestalt der Abrichtung und der Gepflogenheiten *sensu* Wittgenstein sehen. Und man muss nur noch an die Stelle der buchstäblichen Bedeutung von „rechts“ und „links“ die metaphorische Bedeutung – „right“ or „wrong“ – setzen, um zu sehen: Auch diese letztere Unterscheidung bedarf eines „durch öftere Ausübung gewohnten Unterscheidungsvermögens“. Das ist uns lediglich so sehr in Fleisch und Blut übergegangen, dass wir dessen kaum noch oder gar nicht mehr innewerden. (Welche Disziplinierungsleistungen für die Etablierung dieser Unterscheidung und für die Vorherrschaft der rechten Hand – und die Verpönung der linken – nötig waren, kann man eindrucksvoll bei Hertz (2007) nachlesen.)<sup>19</sup>

„*Sich orientieren*“, sagt Kant (1977b, S. 269) „heißt, [...] aus einer gegebenen Weltgegend (in deren vier wir den Horizont einteilen) die übrigen, namentlich den *Aufgang* zu finden“ (Hervorh. i. Orig. gesperrt). Dabei helfen Regeln, die Wittgenstein denn auch versuchsweise unter der Metapher des Wegweisers verhandelt, allerdings

18 Ab hier folgt dieser Abschnitt einem Text, bei dem es um die orientierende Kraft von *Regeln* geht: Ortmann (2014, S. 68); zur praktischen Anwendung in Organisationen s. ebd., S. 87f.

19 Die Hinweise auf Kants und Hertz' kostbare kleine Texte sind Gaben von Iris Därmann.

mit dem Ergebnis, dass wir dessen Hilfe wiederum nicht ohne ein Können nutzen können, das wir durch ständigen Gebrauch erwerben.

In Kants Anerkennung der subjektiven Seite jedweder Orientierung – ich orientiere *mich*, das heißt ja: ich setze mich in einen Bezug zur Welt – liegt m. E. eine frühe Gestalt jener *konjunktiven*, nämlich „subjektiv-perspektivischen“ Erfahrung, die Viktor von Weizsäcker (1998) und Karl Mannheim (1980, S. 211ff.) der *objektiven* Erfahrung als Erkenntnisweise an die Seite gestellt sehen wollten (zu methodologischen Folgerungen Bohnsack 2003, S. 85ff.; für ein Beispiel am Fall des Krankenhauses Vogd 2004).

Dazu nun mehr mit Blick auf (responsive) Organisationsforschung.

---

## 5 Responsive Organisationsforschung

Der Organisationsforschung stellt sich angesichts der unabweisbaren Relevanz der konjunktiven Erfahrung für das organisationale Lernen und jedwede organisationale Praxis ein vom Mainstream wenig beachtetes Problem: Sie darf diese Sorte Erfahrung nicht übergehen, muss sie irgendwie „erheben“ und dabei doch vermeiden, bei den je subjektiven Perspektiven und idiosynkratischen Sichtweisen der *lay actors* stehen zu bleiben. Da man diese subjektiven Perspektiven nicht beobachten, sondern nur erschließen kann, kommt die Organisationsforschung nicht umhin, sich zumindest *auch* auf Antworten der *lay actors* zu stützen und zumindest in diesem trivialen Sinn responsiv zu verfahren. Dabei stößt sie aber sofort auf die Schwierigkeit, dass Akteure in Organisationen (und selbstverständlich auch anderswo) beileibe nicht auf jeden Sinnaspekt, auf jede Sinnenebene ihres Handelns Zugriff haben. Das gilt, wie ich meine, nicht nur für das, was die Bohnsack-Schule der konstruktiven Sozialforschung den „Dokumentensinn“ nennt, sondern auch für den „intentionalen Ausdruckssinn“ (Ausdruck der Intention) – einfach deshalb, weil auf *beiden* Sinnebenen „implizites Wissen“ (Polanyi 1985) im Spiel ist, das Akteure, wie schon der Name sagt, nicht explizieren können. (Ich halte dafür, dass es sich dabei recht besehen gar nicht um *Wissen*, sondern um *Können* handelt.)

Immerhin: Der Dokumentensinn hat mir der eben aufgeworfenen Frage der Orientierung, besser: des Sicht-Orientierens zu tun, weil es bei ihm darum geht, „wie ein Text oder eine Handlung konstruiert ist, in welchem Rahmen ihr Thema abgehandelt wird, das heißt in welchem ‚Orientierungsrahmen‘ (Bohnsack 2003, S. 135) eine Problemstellung bearbeitet wird“ (Nohl 2005, Kap. 4; Hervorh. G.O.). Insbesondere über diesen Orientierungsrahmen sind sich die *lay actors* oft keineswegs im Klaren. Man erinnere sich an Markowitz’ Bestimmung, dass das System „Schule“

einen sozialen Kontext für Lehrer bildet, aber nur via sozialer Epigramme zugänglich wird, die sich überwiegend aus *nichtexpliziten* Aktivitäten der Orientierung konstituieren (s. den 3. Abschnitt). Kontext und Orientierungsrahmen bleiben implizit, und daher ist die Sozial-, auch die Organisationsforschung „darauf angewiesen, Wege zu finden, den Herstellungsprozess bzw. den Orientierungsrahmen von Texten und Handlungen verbal zu explizieren“ (Nohl, ebd.). Es sollte einleuchten, dass dieser Orientierungsrahmen *rekonstruiert* werden muss – und nicht ohne Rekurs auf die „konjunktive Erfahrung“ (Mannheim 1980, S. 225) der Handelnden rekonstruiert werden kann, die *sich* schließlich in diesem Rahmen orientieren.

Wenn man nun noch einmal daran denkt, dass kanonisiertes Wissen in keiner Weise hinreicht, um das Handeln der Akteure *in situ* zu orientieren, dass sie vielmehr *sich* orientieren und dazu „the orders of the situation“ – *ihrer* jeweiligen Situation – beachten müssen, dann gewinnt der Begriff der konjunktiven Erfahrung als Gegenstand der Organisationsforschung die nötige organisationspraktische Substanz und Handgreiflichkeit: die Verknüpfung des Dinges (oder der anderen Person) und des sozialen Kontextes mit dem jeweils handelnden Akteur. „Sie ist, wie wir jetzt sehen, geschichtlich, persönlich und lebendig“ (Viktor von Weizsäcker). Sie muss rekonstruiert werden, und das geht nicht ohne Rekurs auf die Antworten der *lay actors*, auch ihre Arbeitsgespräche, Interviewauskünfte, Narrationen, auf ihr *story telling* oder auch, via teilnehmender Beobachtung oder gar Aktionsforschung, auf die Taten, sie sie sprechen lassen (auch wenn darin wichtige Sinngehalte jeweils implizit bleiben und eben erschlossen werden müssen). Es geht nicht ohne eine Organisationsforschung, die sich responsiv zeigt *gegenüber der konjunktiven Erfahrung*. (Diese letztere Eingrenzung stattet den Begriff der Responsivität der Theorie mit einer Hinsicht aus und schützt ihn so vor dem Einwand, er sei leer, weil er die unvermeidliche Selektivität jedweder, auch „responsiver“ Forschung übergehe.) Es geht erst recht im Falle der Organisation „Schule“ nicht ohne eine derart präzisierte Responsivität der Forschung. Denn dort hat man es mit besonderen organisationalen Eigenschaften zu tun. Dazu zählen neben oder in Zusammenhang mit ihrem pädagogischen Auftrag „ein latenter Widerwille, sich mit Organisation als solcher zu beschäftigen“ (Krainz-Dürr 2000, S. 129), ein Mangel an „‘Problemlösungsstrukturen’, um neue Programme für einen unvorhergesehenen Bedarf zu entwickeln“ (ebd.), die Professions- und Autonomieansprüche der Lehrer mit ihren einschlägigen sozialen Epigrammen und eine resultierende Auslieferung an informale Wege der Problembearbeitung (und -verdrängung?). Diese Eigenschaften sorgen für eine besondere Undurchsichtigkeit der ohnehin komplexen Verhältnisse.

Responsivität als *organisationales* Vermögen, als Kompetenz *der Organisation*, zählt nicht zu den stärksten Eigenschaften von Schulen. Eben deshalb bedürfen sie besonders dringend responsiver Organisationsforschung.

## Literatur

- Adorno TW (1976) *Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben*. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Akerlof GA (1976) The Economics of Caste and Rat Race and other Woeful Tales. In: *Quarterly Journal of Economics* 84, S 488-500
- Ansoff HJ (1976) Managing Surprise and Discontinuity. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 28, S 129-152
- Ansoff HJ, Declerck RP, Hayes RR (1976) *From strategic planning to strategic management*. John Wiley & Sons Ltd, New York
- Bohnsack R (2003) *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. 5. Aufl. VS, Wiesbaden
- Brown JS, Duguid P (1991) Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: *Organizational Science* 2, S 40-57
- Claessens D (1965) Rationalität revidiert. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 17, S 465-476
- Cohen MD, Levinthal DA (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: *Administrative Science Quarterly* 35, S 128-152
- Collins R (1993): Emotional Energy as the Common Denominator of Rational Action. In: *Rationality and Society* 5, S 203-230
- Couch CJ (1992) Toward a Formal Theory of Social Processes. In: *Symbolic Interaction* 15 (2), S 117-134
- Dancy J (2004) *Ethics without Principles*. Oxford University Press, Oxford
- David PA (1985) Clio and the Economics of QWERTY. In: *American Economic Review* 75, S 332-337
- Defillippi RJ, Arthur MB, Lindsay VJ (2006) *Knowledge at Work. Creative Collaboration in the Global Economy*. Carlton, Malden, MA, Oxford
- Dobusch L (2008) *Windows versus Linux. Markt – Organisation – Pfad*. VS, Wiesbaden
- Dolata U (2008) *The Transformative Capacity of New Technologies. How Innovations Affect Sectoral Change: Conceptual Considerations*. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln, MPIfG Discussion Paper 08/2
- Edelman DC (1999) Patterns of Deconstruction: Layer Mastery. In: *The Boston Consulting Group (Ed.) Perspectives No. 375*
- Evans P, Wurster TS (2000) *Blown to Bits. How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Harvard Business Review, Boston
- Fischer-Lescano A, Teubner G (2006) *Regime-Kollisionen. Zur Fragmentierung des globalen Rechts*. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Follett MP (1940) siehe Metcalf/Urwick (1940) ERGÄNZUNG ??



- Franck E, Müller JC (2000) Problemstruktur, Eskalationsvoraussetzungen und eskalationsfördernde Bedingungen sogenannter Rattenrennen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 52, S 3-26
- Frank RH, Cook PJ (1995) The winner-take-all society. Penguin, New York
- Freud S (1975) Ratschläge für den Arzt bei der psychoanalytischen Behandlung. In: Ders (Hg) Schriften zur Behandlungstechnik. Studienausgabe, Ergänzungsband. Fischer, Frankfurt a. M. S 169-180
- Gaitanides M (2004) Is there no business like showbusiness – Manager, die Stars der Moderne? In: Müller-Christ G, Hülsmann M (Hg) Modernisierung des Managements. Festschrift für Andreas Remer zum 60. Geburtstag. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden. S 179-208
- Giddens A (1984) The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. University of California Press, Berkeley, Los Angeles
- Glaserfeld E von, Cobb P (1983) Knowledge as Environmental Fit. In: Man-Environment Systems 13, S 216-224
- Gross P (1994) Die Multioptionengesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Hertz R (2007) Die Vorherrschaft der rechten Hand. Eine Studie über religiöse Polaritäten. In: Ders (Hg) Das Sakrale, die Sünde und der Tod. Religions-, kultur- und wissenssoziologische Untersuchungen. UVK, Konstanz. S 181-213
- Hirschman AO (1970) Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press, Cambridge MA
- Hofer-Alfeis J (2002) Knowledge for Success: Knowledge management at Siemens – Overview, presentation at the Siemens workshop on knowledge management for the knowledgeboard. Theme 1: What business problems can you solve with KM? München. [http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/intro\\_j\\_hofer\\_alfeis.pdf](http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/intro_j_hofer_alfeis.pdf)
- Jullien F (1999) Über die Wirksamkeit. Merve, Berlin
- Kant I (1977a) Über den Gemeinspruch: Das mag für die Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis. In: Werkausgabe, Band XI, hrsg. v. Weischedel W. Suhrkamp, Frankfurt a. M. S 127-172
- Kant I (1977b) Was heißt: Sich im Denken orientieren? In: Werkausgabe, Band V, hrsg. v. Weischedel V. Suhrkamp, Frankfurt a. M. S 265-283
- Karger H (1978) In der Schule tobt das Leben. Eine 10. Hauptschulklasse und ihre Lehrerinnen machen sich selbst zum Thema. Basis, Berlin
- Khurana T (2002) Deconstruction is the Case: Deconstruction in Management Consulting and Organization Theory. In: Soziale Systeme 8, S 248-282
- Kirsch W (1992) Kommunikatives Handeln, Autopoiesis, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre. Kirsch, München
- Kirsch W, Brunner K, Eckert N, Guggemos WC, Weber M (1998) Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmodernen?) Mitteln. Arbeitstext am Seminar für Strategische Unternehmensführung, München
- Kleist H von (1962) Sämtliche Werke und Briefe. 2. Band hrsg. v. Sembner H. Deutscher Taschenbuch Verlag, Darmstadt
- Krainz-Dürr M (2000) Wie Schulen lernen. Zur Mikropolitik von Schulentwicklungsprozessen. In: Krüger HW, Wenzel H (Hg) Schule zwischen Effektivität und sozialer Verantwortung. Leske+Budrich, Opladen. S 125-140
- Larsson R, Bengtsson L, Henriksson K, Sparks J (1998) The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. In: Organization Science 9. S 285-305

- Lave J, Wenger E (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press, New York
- Mannheim K (1980) *Strukturen des Denkens*. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Markowitz J (1986) *Verhalten im Systemkontext. Zum Begriff des sozialen Epigramms*. Diskutiert am Beispiel des Schulunterrichts. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Markowitz J (2008) *Systemaufstellung: Skizze zu einer Theorie dieser Praxis*. Manuskript eines Vortrags auf der infosyn-Fachtagung am 11.-13.4.2008 in München-Hersching
- Marquard O (1994) *Skepsis und Zustimmung*. Philosophische Studien. Reclam, Stuttgart
- Marquard O (2003) *Zukunft braucht Herkunft*. Philosophische Essays. Reclam, Stuttgart
- Mensching A (2008) *Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*. VS, Wiesbaden
- Metcalf HC, Urwick L (1952) *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Routledge, New York, London
- Nohl AM (2005) Dokumentarische Interpretation narrativer Interviews. In: *Bildungsforschung*, Jg. 2 (2). <http://www.bildungsforschung.ort/archiv/2005-02/interview/> (Zugriff am 16.7.2014)
- Orr JE (1996) *Talking about machines. An ethnography of a modern job*. ILR, Ithaca, London
- Ortman G (1995) *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Westdeutscher, Opladen
- Ortman G (2004) *Als Ob. Fiktionen und Organisationen*. VS, Wiesbaden
- Ortman G (2004a) Schmuttelkinder der Logik. Paradoxien des Organisierens. In: *Berliner Debatte Initial* 15, 1/2004. S 18-27
- Ortman G (2008) Regeln der Klugheit? In: Scherzberg A (Hg) *Klugheit. Begriff – Konzepte – Anwendungen*. Mohr Siebeck, Tübingen. S 45-92
- Ortman G (2009) *Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung*. VS, Wiesbaden
- Ortman G (2011) Die Kommunikations- und die Exkommunikationsmacht in und von Organisationen. In: *Die Betriebswirtschaft* 71 (4), S 355-378
- Ortman G (2014) Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen als Ressourcen: Organisation und strategisches Management. In: Windeler A, Sydow J (Hg) *Kompetenz. Sozialtheoretische Perspektiven*. VS, Wiesbaden. S 19-107
- Ortman G, Sydow J, Türk K (1997): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Westdeutscher, Opladen
- Rosen S (1981) The Economics of Superstars. In: *The American Economic Review* 71. S 845-858
- Schreyögg G, Kliesch-Eberl M (2007) How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamics. In: *Strategic Management Journal* 28, S 913-933
- Schreyögg G, Sydow J, Koch J (2003) Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg G, Sydow J (Hg) *Strategische Prozesse und Pfade*. Managementforschung 13. Gabler, Wiesbaden. S 257-294
- Schreyögg G, Steinmann H (1985) Strategische Kontrolle. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 37. S 391-410
- Stacey RD (2001) *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and knowledge creation*. Routledge, London, New York
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal* 18. S 509-533

- Vogd W (2004) Ärztliche Entscheidungsprozesse des Krankenhauses im Spannungsfeld von System- und Zweckrationalität. Verlag für Wissenschaft und Forschung, Berlin
- Waldenfels B (1994) Antwortregister. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Waldenfels B (2004) Phänomenologie der Aufmerksamkeit. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Weick KE (1985) Der Prozeß des Organisierens. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Weick KE, Sutcliffe KM (2003) Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Klett-Cotta, Stuttgart
- Weizsäcker V (1998) Das Antilogische. In Ders (Hg): Empirie und Philosophie. Herzarbeit/Naturbegriff. Gesammelte Schriften Band 2. Suhrkamp, Frankfurt a. M. S 369-394
- Willke H (1994) Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. UTB, Stuttgart, Jena

Responsive Organisationsforschung  
Methodologien und institutionelle Rahmungen von  
Übergängen

Althans, B.; Engel, J. (Hrsg.)

2016, VI, 329 S. 5 Abb., 2 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-04217-2