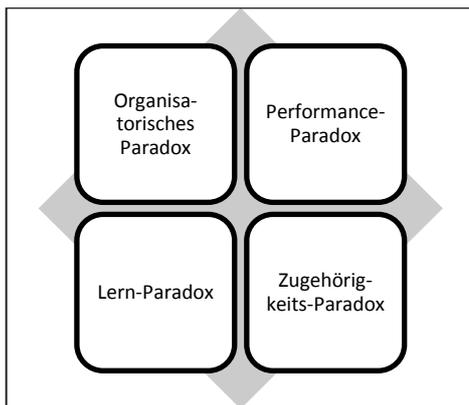


# Organisationale Paradoxe: Der Umgang mit Widersprüchlichkeiten

Organisationen müssen häufig viele - teilweise widersprüchliche - Anforderungen gleichzeitig bewältigen. Dadurch entstehen oft Reibungspunkte und Produktivitätsverlust. Durch das Aufdecken von „organisationalen Paradoxen“ können Konflikte gelöst und die Produktivität erhöht werden.

In jeder Organisation gibt es ständig Spannungen, die bewältigt werden müssen: Das Spannungsfeld zwischen dem Bewahren von Altem und dem Entwickeln von Neuem, zwischen Standardisierung und Flexibilität oder zwischen Kundenvorgaben und kreativem Freiraum. Wenn diese Spannungen aufgrund von widersprüchlichen Anforderungen entstehen, spricht man von einem organisationalen Paradox. Ein Paradox zeichnet sich z.B. im Unterschied zu einem Dilemma dadurch aus, dass man sich nicht für die eine oder die andere Alternative entscheiden kann (bzw. muss), sondern dass für das Fortbestehen der Organisation beide (oder alle) widersprüchlichen Anforderungen erfüllt werden müssen. Smith und Lewis (2011) unterscheiden in ihrem Modell vier Arten von Paradoxen, die in Organisationen auftreten können.



## Organisatorisches Paradox

Organisatorische Paradoxe bezeichnen Spannungen, die das Organisieren bzw. die Führung von Mitarbeitenden betreffen: Z.B. kann es sein, dass eine Organisation einerseits ein hohes Maß an Effizienz und Standardisierung aufweisen, andererseits aber innovativ sein muss, um auf dem Markt zu überleben. Weitere organisatorische Paradoxe entstehen durch Spannungen zwischen Flexibilität und Kontrolle, zwischen Autorität und Mitbestimmung oder zwischen Disziplin und Selbstverwirklichung.

## Performance-Paradox

Performance-Paradoxe entstehen aus konfligierenden Erwartungen an Einzelpersonen, oder aus widersprüchlichen Anforderungen von unterschiedlichen Stakeholdern an die Organisation. Ein klassisches Beispiel sind Matrix-Strukturen, in denen Mitarbeitende beide (oder mehrere) Vorgesetzte (z.B. Fachbereichsleiter und Projektleiter) zufrieden stellen müssen.

## Lern-Paradox

Lern-Paradoxe treten auf, wenn die Organisation mit neuen Situationen konfrontiert ist, in denen bewährte Erfolgsrezepte nicht mehr wirksam oder gar kontraproduktiv sind. Mehr Erfahrung bedeutet dann nicht mehr, dass man bessere Leistungen bringt. In solchen Situationen sind Personen, die vormals ExpertInnen waren, mit der Herausforderung konfrontiert, dass sie das Alte „verlernen“ müssen, um den neuen Aufgaben gewachsen zu sein. Häufig gehen diese Lern-Paradoxe mit neuen Technologien oder radikalen Innovationen einher.

## Zugehörigkeits-Paradox

Das Zugehörigkeits-Paradox beschreibt, dass Personen möglichst individuell und eigenständig sein wollen, gleichzeitig aber ein Bedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit haben. Dieses Paradox wurde in wissens.blitz Nr. 43 aufgegriffen, der Methoden vorschlägt, wie gewährleistet werden kann, dass Personen sich zwar zugehörig fühlen, aber nicht in der Masse untergehen.

## Der richtige Umgang mit Paradoxen

Paradoxe Situationen in Organisationen bergen naturgemäß hohes Konfliktpotenzial, insbesondere wenn sie nicht offen liegen, sondern unbewusst auf die Organisationsmitglieder wirken.

Die in diesem wissens.blitz vorgestellte Unterscheidung der vier Arten von Paradoxen kann dazu beitragen, entsprechende Spannungen in Organisationen aufzudecken. Wenn die bestehenden Paradoxe bekannt sind, kann die Organisation die entstandenen Konflikte besser bearbeiten oder durch Diskussionen die widersprüchlichen Anforderungen sogar ganz auflösen. Eine Diskussion über Paradoxe kann außerdem helfen, neue, innovative Lösungen im Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen zu finden.

Literatur: Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.



**Dr. Barbara Kump**

schreibt auf [www.wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen

Bitte zitieren als: Kump, B. (2014). Organisationale Paradoxe: Der Umgang mit Widersprüchlichkeiten. wissens.blitz (131). [http://www.wissensdialoge.de/organisationale\\_paradoxe](http://www.wissensdialoge.de/organisationale_paradoxe)