



1. Was ist eine Organisation, daß sie lernen kann?

Einige Unterscheidungsmerkmale vorab

Der englische Begriff „learning“ (Lernen) kann sowohl das *Ergebnis* bezeichnen (das, was gelernt wurde) als auch den *Prozeß*, der zu diesem Ergebnis führt. Im ersten Fall könnten wir fragen: „Was haben wir gelernt?“ und eine Ansammlung von Informationen in Form von Wissen oder Qualifikationen, Fertigkeiten meinen, im zweiten: „Wie lernen wir?“ und eine Lerntätigkeit meinen, die gut oder schlecht ausgeführt werden kann. Wenn wir zum Beispiel davon sprechen, „Lehren aus der Erfahrung zu ziehen“, dann sind die „Lehren“ für uns selbstredend das *Lernergebnis*, das „Lehren ziehen“ dagegen ist der *Lernprozeß*. Diese Mehrdeutigkeit von *Ergebnis* und *Prozeß*, die die verschiedenen Bedeutungen umfaßt, die Theoretiker und Praktiker dem Lernen im allgemeinen und dem „organisationalen Lernen“ im besonderen geben, ist für jede andere Frage von Bedeutung, mit der wir es zu tun haben – zum Beispiel dafür, welche Formen des organisationalen Lernens erstrebenswert sind und welche Beweise es für ihre Existenz gibt.

Grundsätzlich kann man sagen, eine Organisation lerne, wenn sie sich Informationen (Wissen, Verständnis, Know-how, Techniken oder Praktiken) jedweder Art auf welchem Weg auch immer aneignet. In diesem übergeordneten Sinn lernen alle Organisationen im guten wie im schlechten immer dann, wenn sie ihren Informationsstand erweitern, und es gibt keine Einschränkungen dafür, wie diese Erweiterungen zustande kommen. Das allgemeine Schema für das organisationale Lernen schließt einen gewissen Informationsgehalt ein, ein *Lernergebnis*, sodann einen *Lernprozeß*, der darin besteht, Informationen zu erwerben, zu verarbeiten und zu speichern, und schließlich einen *Lernenden*, dem der Lernprozeß zugeschrieben wird. Lernen kann einem Agenten innerhalb oder außerhalb der Organisation zugeschrieben werden, ja sogar der Information selbst, etwa wenn man sagt, daß „neue Ideen sich in einer Organisation ausbreiten“. Wir können auch von der Sonderform des Lernens sprechen, die aus dem „Umlernen“ im Sinne von „aufgeben“ besteht: dem Aneignen von Informationen, das dazu führt, etwas vom bestehenden Wissensbestand einer Organisation wegzunehmen (zum Beispiel eine veraltete Strategie).

Innerhalb dieses allgemeinen Schemas besteht eine wichtige Art des organisationalen Lernens darin, daß eine Organisation ihre Aufgaben im Zeitablauf besser erfüllt. Auch dieses *instrumentale Lernen* beruht auf einem Schema, das sich auf den Erfolg einer Aktion beim Erreichen der selbstgesetzten Ziele sowie auf Kriterien und Maßnahmen zur Überprüfung dieses Erfolges bezieht. Die Aktion muß bestimmbar sein (zum Bei-

Was ist eine Organisation, daß sie lernen kann?

spiel einen Auftrag ausführen, eine Rechnung verschicken oder ein Flugzeug herstellen), denn sonst könnten wir nicht über eine Wiederholung sprechen, die der Gedanke einer verbesserten Leistung stillschweigend einschließt. Es muß einen Agenten geben, der die Leistung gezielt zu verbessern sucht, und einen Vermittlungsprozeß bewußten Denkens und Handelns (zum Beispiel Herumprobieren), durch den eine Verbesserung erreicht wird. Der Nachweis einer Verbesserung erfolgt durch Daten, die einen Leistungsvergleich zu verschiedenen Zeitpunkten zulassen. Instrumentales Lernen ist die von Wirtschaftlern bevorzugte Art des organisationalen Lernens, das in ihren „Lernkurven“ impliziert ist, die aus dem *Industrial Engineering* kommen.

Aus normativer Sicht sollte das *instrumentale* Lernen bei Organisationen jedoch nur als ein Ausgangspunkt genommen werden. Instrumentales Lernen kann gut oder schlecht sein, je nachdem welche Wertvorstellungen zur Bestimmung der „Verbesserung“ herangezogen werden. Die Unterscheidung zwischen Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen, worauf wir in diesem Kapitel noch näher eingehen, trennt das instrumentale Lernen in einem konstanten Wertesystem vom Lernen, die Werte zu ändern, die eine „Verbesserung“ bestimmen. Die Unterscheidung trennt auch zwischen den Werten von Lernergebnissen und den dem Lernprozeß eigenen Werten.

Individuelles und organisationales Lernen

Den angesehenen Sozialwissenschaftlern, die von dem Gedanken abgestoßen waren, als wir ihn Anfang der 70er Jahre erstmals vortrugen, kam das „organisationale Lernen“ offenbar wie irgendeine fast mystische, Hegelsche Personifikation des Kollektiven vor. Nach ihrer Meinung konnte man nur vom *Individuum* sagen, daß es lernt, so wie nur das Individuum denkt, argumentiert oder eine Meinung vertritt. Ihnen erschien es paradox, wenn nicht verquer, *Organisationen* die Fähigkeit des Lernens zuzubilligen.

Doch im täglichen Sprachgebrauch wie in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung kommt es immer häufiger vor, daß Menschen einem Team, einer Abteilung oder ganzen Organisationen Fähigkeiten wie Denken, Urteilen, Erinnern oder Lernen zubilligen. Man sagt beispielsweise: „Die Marketingabteilung hat erkannt, daß der Umsatz vermutlich zurückgeht.“ Oder: „Die Verwaltung erfuhr, sie solle sich mit der Fakultät beraten, bevor sie eine Umstrukturierung bekanntgibt.“ Im täglichen Sprachgebrauch mögen derartige Aussagen als Kurzfassung für komplexere, vielleicht stillschweigende Prozesse gelten. Aber wenn Wissenschaftler Organisationen wie Wissende oder Lernende behandeln, scheinen sie doch bewußt das Problem zu verdrängen, daß individuelle mit organisationalen Phänomenen verquickt werden.

Wie kann man einer Organisation ganz selbstverständlich und problemlos zugestehen, denken, wissen oder lernen zu können? Hier kommen offenbar zwei Strategien ins Spiel:

1. Die Haltung eines entfernten Beobachters einnehmen, so daß die organisationale Einheit oder Untereinheit als einheitliches Gebilde gesehen werden kann, und
2. dieses Gebilde wie eine unpersönliche Kraft behandeln.

Eine Organisationseinheit wie eine unpersönliche Kraft zu behandeln ist gleichbedeutend mit der Übernahme einer Art Maschinensprache, so als würde man zum Beispiel sagen: „Ein Organisationsvorgang hat andere Vorgänge überdauert und die Herrschaft über sie erlangt“, oder: „Die Geschäftsleitung hat einen von der Forschungsabteilung erarbeiteten Vorschlag ausgewählt“. Die verbreitete Verwendung einer solchen Sprache gibt offenbar den wachsenden Einfluß des Computers wieder. Mit der Allgegenwart der Computer in Organisationen geht eine Tendenz einher, sich der Computersprache zu bedienen, wenn man über Dinge spricht, die allgemein mit Gedanken, dem Willen, Überlegungen, Gefühlen oder Gewohnheiten assoziiert werden. In Organisationen Beschäftigte sagen heute wie selbstverständlich: „Darauf bin ich nicht programmiert“, oder: „Ich check das nicht“. Wenn Computer angeblich handeln, denken, etwas behalten oder wissen können und wenn Rechnersysteme gelegentlich als intelligent oder dumm bezeichnet werden, warum dann nicht auch Organisationen oder Teile davon? Die starke Metapher vom Computer liegt möglicherweise der um sich greifenden Tendenz zugrunde, Organisationen und ihre Einheiten wie unpersönliche Kräfte zu behandeln.

Die distanzierte Haltung eines Beobachters gegenüber einer Organisation entspricht ihrer Behandlung als einer einheitlichen, unpersönlichen Kraft und ist dazu vielleicht auch erforderlich. Wirtschaftler zum Beispiel, die sich mit Unternehmenstheorie beschäftigen, und Theoretiker der Unternehmensstrategie betrachten die Unternehmensorganisation zwar meistens mit viel Abstand, so daß sie sie als Ganzes sehen können, aber auch als *black box*. Sie sprechen von Firmen als Kräften, die sich mit anderen Firmen messen und Strategien übernehmen oder ändern, um sich Wettbewerbsvorteile auf einem Markt zu verschaffen. All diese auf Abstand bedachten Theorien über organisationales Verhalten, die auf einem hohen Niveau sozialer Aggregation operieren, leisten vielleicht einen nützlichen Beitrag zur Wirtschaftstheorie oder Analyse der Politik. Was sie jedoch nicht leisten, und auch gar nicht beabsichtigen, ist, die Organisationsprozesse zu beschreiben und zu erklären, die Aktivitätsmuster entstehen lassen, die insgesamt als das Wissen, Denken, Erinnern oder Lernen der Organisation angesehen werden. Und diese Theorien sagen auch nichts darüber aus, wie man „produktives Lernen“ erreicht, wie immer dieser Begriff definiert wird.

Wenn Theoretiker des organisationalen Lernens den Praktikern von Nutzen sein möchten, müssen sie es irgendwie mit dem Denken und Handeln der Praktiker verbinden. Und selbst wenn sie den Praktikern nicht von Nutzen sein wollen, wie wir in Kapitel 9 behaupten, sollten sie diese Bindeglieder doch wenigstens erforschen, wenn auch nur, um eine zusammenhängende und feste theoretische Darstellung der organisationalen Gesamtphänomene zu liefern, die sie erklären möchten.

Was ist eine Organisation, daß sie lernen kann?

Wenn wir von der Sicht eines entfernten Beobachters abrücken, aus der Organisationen und ihre Teile als unpersönliche Kräfte gesehen werden können, und so dicht herankommen, daß wir die individuellen und interpersonellen Prozesse erkennen, die dem Verhalten einer Organisation zugrunde liegen, erwecken wir das Paradox des organisationalen Lernens zu neuem Leben. Vielleicht ist dieser Begriff eine Metapher, gleichbedeutend mit „organisationaler“ Stärke oder Entropie. Macht es Sinn zu erklären, daß Organisationen *buchstäblich* wissen, sich erinnern, denken oder lernen? Wie können wir testen, ob sie es tatsächlich tun? Das wörtliche Verständnis des organisationalen Lernens erfordert, daß wir diese Prozesse und Bedingungen darlegen.

Wie mühsam es auch sein mag: das Paradox, das dem Begriff des organisationalen Lernens anhaftet, macht seinen potentiellen Reiz für die Organisationstheorie aus, denn es stößt an die Grenzen unserer üblichen Erkenntnisse. Wenn wir das Lernen bei Organisationen erforschen wollen, müssen wir uns neu überlegen, was wir unter „Organisation“ verstehen. Wir müssen uns fragen, was eine Organisation ist, wie sie beschaffen ist, so daß man von ihr sagen kann, sie könne lernen.

Organisationen als Gesamtheiten

Man könnte eine solche Untersuchung mit der Erklärung beginnen, daß Organisationen als aus Individuen bestehende Gesamtheiten etwas lernen, wenn ihre einzelnen Mitglieder oder ein wesentlicher Teil davon es lernen. Doch schon ein kurzes Nachdenken zeigt, daß eine solche Entsprechung keinen Bestand haben kann.

In vielen Fällen, wenn das Wissen einzelner nicht in den Strom eindeutig organisationalen Denkens und Handelns einfließt, wissen Organisationen *weniger* als ihre Mitglieder. Zum Beispiel können die Sozialeinrichtungen immer noch nach Kategorien wie „Alleinerziehende(r)“, „mißbrauchte Kinder“ oder „zerrüttete Familien“ vorgehen, obwohl die Sozialarbeiter der Behörde genau wissen, daß diese Kategorien den entscheidenden Kriterien für die Menschen, die sie betreuen, nicht mehr genügen. In einigen Fällen kann eine Organisation offenbar nicht das lernen, was *alle* ihre Mitglieder wissen. Wenn ein Fehler „so groß wird, daß man ihn nicht zugeben kann“ – etwa bei großangelegten Investitionen in eine Technologie oder gewaltigen wirtschaftlichen Entwicklungsprojekten in der Dritten Welt –, beharrt eine Organisation eventuell auf einem Kurs, den alle ihre Mitglieder als tollkühn betrachten. Umgekehrt gibt es Situationen, in denen eine Organisation *weit mehr* zu wissen scheint als ihre Mitglieder. Strukturen, Verfahren und Erinnerungen, die in das System einer Organisation wie etwa der Armee oder eines Telefonunternehmens eingebaut sind, ermöglichen einer Organisation unter Umständen zumindest vorübergehend hervorragende Leistungen, auch wenn ihre einzelnen Mitglieder offenbar alles andere als hervorragend sind. Solche Überlegungen können nahelegen, das Lernen bei Organisationen in Kategorien

der „organisationalen Umgebung“ zu betrachten, in der die einzelnen denken und handeln. Man hat Organisationen als „Verhaltensschauplätze“ für zwischenmenschliches Handeln angesehen, als Übungsfelder der Macht, als Systeme institutionalisierter Anreize, die das individuelle Verhalten steuern, oder als sozio-kulturelle Zusammenhänge, in denen einzelne sich auf einen symbolischen Dialog einlassen. Aus einem oder mehreren dieser Blickwinkel vermögen wir eventuell die Bedingungen zu beschreiben, unter denen innerhalb eines organisationalen Umfeldes das Denken und Handeln einzelner ein organisationales Lernen ergeben. Dieses Vorgehen läßt uns aber nach wie vor das Problem, individuelle mit organisationalen Prozessen zu verbinden. Wir könnten überlegen, dieses Problem dadurch zu lösen, daß wir das organisationale Lernen als das Vorrecht einer Person an der Spitze betrachten, die „für“ die Organisation als Ganzes lernt. Doch die Chefs großer und komplexer Organisationen beklagen oft, ihren Untergebenen nicht die Lektionen vermitteln zu können, die sie selbst gelernt haben. Die Chefs können sehr schnell aufeinander folgen, die Organisation unter ihnen bleibt jedoch im wesentlichen unverändert. Und wenn sich etwas ereignet, das wie organisationales Lernen aussieht, hat es offenbar nicht selten kaum etwas mit der Person an der Spitze zu tun.

Alternativ könnten wir uns Ansammlungen einzelner als Vertreter vorstellen, die „für“ die übergeordnete Organisation lernen, der sie angehören. Eine Gruppe von Angestellten der mittleren Ebene könnte beispielsweise beim Dialog miteinander herausfinden, wie man ein Produktionsproblem löst oder die Produktqualität verbessert. Aber das von der Gruppe einzelner erzielte Lernergebnis findet in der Organisation insgesamt unter Umständen keine Verbreitung. Und selbst wenn die Ergebnisse einer Untersuchung richtig verbreitet werden, gelangen sie vielleicht nicht in den Strom der Besprechungen und Überlegungen, die die Politik, die Programme oder Maßnahmen einer Organisation prägen.

Wir stehen immer noch vor dem Problem festzulegen, unter welchen Bedingungen das Denken und Handeln einzelner eindeutig organisational wird.

Organisationales Handeln

Der Gedanke des organisationalen Handelns geht dem des organisationalen Lernens logisch voraus, weil das Lernen – Denken, Wissen oder Sich-Erinnern – eine Art des Handelns ist und die Durchführung einer beobachtbaren, für eine Organisation neuen Handlung der entscheidende Test dafür ist, ob ein bestimmter Fall von organisationalem Lernen eingetreten ist. Aber wie können wir wissen, was Lernen für eine Organisation bedeutet, wenn wir nicht wissen, was Handeln für sie bedeutet?

„Handelt“ eine Organisation, sobald eines ihrer Mitglieder handelt? Wenn, dann bestünde offenbar kaum ein Unterschied zwischen einer Organisation und der Ansamm-

lung von Individuen, die aus den Mitgliedern besteht. Andererseits ist klar, daß einige Ansammlungen von Menschen eine Organisation darstellen und andere nicht. Aber selbst wenn eine Ansammlung von Einzelpersonen eindeutig zu einer Organisation gehört, können diese Personen viele Dinge tun (etwa essen, schlafen, spaziergehen, mit Freunden reden), die nicht das Kriterium organisationalen Handelns erfüllen.

Organisationen sind keine bloßen Ansammlungen von Individuen, und doch gibt es keine Organisation ohne derartige Ansammlungen. Das organisationale Handeln läßt sich nicht auf das Handeln einzelner reduzieren, nicht einmal auf das aller Einzelpersonen, aus denen die Organisation besteht, aber es gibt dennoch kein organisationales Handeln ohne individuelles Handeln. Wann macht es also einen Sinn zu sagen, daß eine Ansammlung einzelner eine Organisation bildet, die handelt?

Stellen wir uns einen „Haufen“ Studenten vor, die spontan gegen die finanziellen Fördermaßnahmen ihrer Universität protestieren. Ab wann hören sie auf, ein Haufen zu sein, und werden eine Organisation? Der Haufen ist eine Gesamtheit, eine Ansammlung von Menschen, die vielleicht rennen, schreien und gemeinsam herumlaufen. Aber es ist eine Gesamtheit, die nicht entscheiden oder im eigenen Namen handeln kann, und ihre Grenzen sind vage und verschwommen. Der Haufen wird erst dann einer Organisation ähnlich, wenn er drei Bedingungen erfüllt. Die einzelnen Angehörigen des Haufens müssen

1. vereinbarte Maßnahmen ausdenken, um Entscheidungen im Namen der Gesamtheit treffen zu können,
2. einzelnen die Vollmacht geben, für die Gesamtheit zu handeln, und
3. Grenzen zwischen der Gesamtheit und der übrigen Welt festlegen.

Sobald diese Bedingungen erfüllt sind, werden die Mitglieder der Gesamtheit allmählich zu einem erkennbaren „Wir“, das Entscheidungen treffen und diese Entscheidungen in Handlungen umsetzen kann.

Wenn die Angehörigen des Haufens ein erkennbarer Träger gemeinsamer Entscheidungen und Handlungen werden, werden sie im altgriechischen Sinn eine *polis*. Bevor eine Organisation irgend etwas anderes sein kann, muß sie „politisch“ sein, denn erst als politisches Gebilde kann die Gesamtheit als Organisation handeln. Es sind also die Einzelpersonen, die entscheiden und handeln, doch sie tun das im Namen der Gesamtheit, als deren Vertreter. Und damit Einzelpersonen für die Gesamtheit entscheiden und handeln können, muß es Regeln geben, die festlegen, wo die Grenzen der Gesamtheit liegen, wann eine Entscheidung getroffen und wann die Vollmacht zum Handeln an einzelne delegiert wurde. Sobald Mitglieder einer Gesamtheit solche Regeln aufstellen, die wir „konstitutionell“ nennen, und zu einer *polis* werden, haben sie sich organisiert. Das Aufstellen von Regeln, das eine Organisation entstehen läßt, muß nicht bewußt erfolgen, und konstitutionelle Regeln müssen nicht explizit sein. Entscheidend ist, daß das Verhalten der Mitglieder in den wesentlichen Punkten *regelkonform* ist. Wenn die Studenten, die vor dem Büro des Dekans demonstrieren, wissen, wie man sich organi-

siert, was sie wahrscheinlich als Kinder beim Spielen gelernt haben, werden sie spontan geltende Regeln über Entscheidungen, Delegieren und Mitgliedschaft ausarbeiten. Durchaus möglich, daß ihre Regeln stillschweigend gelten; es gibt keinen Grund, sie öffentlich zu machen, solange nichts passiert (eine Überraschung, eine Krise, ein Zustrom neuer Personen), was sie in Frage stellt. Solange Kontinuität bei den Regeln besteht, die das Verhalten einzelner Mitglieder bestimmen, hat die Organisation Bestand, auch wenn einige Mitglieder kommen und gehen. Und die Existenz der Organisation braucht nicht einmal gefährdet zu sein (wird eventuell sogar gestärkt), wenn diese Regeln vage, mehrdeutig oder nicht schlüssig sind.

Durch ein Regelwerk über Entscheidungen sowie durch das Delegieren und Festlegen von Grenzen der Mitgliedschaft wird eine Gesamtheit zu einer Organisation, die in stande ist zu handeln. Wenn wir diese Theorie des organisationalen Handelns jedoch auf die vertrauten Organisationen unserer Gesellschaft anwenden wollen, müssen wir einige weitere Unterscheidungen vornehmen.

Die protestierenden Studenten bilden unter Umständen eine Organisation, die nur für die Dauer ihres Protestes besteht; ihre Organisation kann beispielsweise erlöschen, wenn der Dekan zusagt, eine Zusammenkunft über die Finanzhilfe einzuberufen. Gian-Francesco Lanzara (1983) verwendete den Begriff „ephemer“ für derartige kurzlebige, informelle Organisationen. Ephemere Organisationen können spontan als Reaktion auf eine Krise entstehen, wie das Erdbeben in den Abruzzen in Lanzaras Beispiel, das urplötzlich ausbrach und ebenso plötzlich wieder aufhörte. Doch sie bestehen eine Zeitlang als kooperative Systeme.

Wie Chester Barnard zeigte (1938), gehören Organisationen zur Gattung von Systemen, in denen Individuen zusammenarbeiten, um sich wiederholende Aufgaben zu bewältigen (etwa Kaffee kochen und ihn an die Opfer eines Erdbebens verteilen). Jedes kooperative System verkörpert eine Strategie, die Aufgaben, die es regelmäßig durchführt, nach irgendeinem Grundsatz aufzuteilen und die Bestandteile an einzelne Mitglieder zu delegieren, wodurch organisationale Rollen entstehen. Der „Aufgabenplan“ der Organisation, das Muster der miteinander verbundenen Rollen, ist gleichzeitig eine Arbeitsteilung und ein Entwurf für die Durchführung der Arbeit. Dieser Entwurf besitzt die Eigenschaften anderer geplanter Artefakte. Er ist mehr oder weniger komplex; er umfaßt eine Vielzahl von Variablen, Werten und Einschränkungen; er unterliegt Schwankungen und Veränderungen; und er kann vor seiner Ausführung – „im voraus geplant“ – vorgestellt oder während der Durchführung erarbeitet oder umgearbeitet werden.

Im Gegensatz zu ephemeren Organisationen ist eine *Vertretung* eine Ansammlung von Personen, die Entscheidungen trifft, Handlungsvollmachten erteilt und die Mitgliedschaft überwacht, und all das fortlaufend. Sie ist ein gemeinschaftliches Werkzeug für die regelmäßige Durchführung wiederkehrender Aufgaben. Haushalte, das Musterbeispiel einer Organisation, sind Vertretungen, genauso wie die dauerhaften kooperativen

Systeme, die von einzelnen in „Folk-Societies“ gebildet werden. Die Amischen, eine Gruppe der Mennoniten, zum Beispiel bilden gemeinschaftliche Baugruppen, denen regelmäßig der Bau von Häusern, Silos oder Getreidescheunen übertragen wird. Sie arbeiten in der Regel ohne förmlichen Plan oder bestimmte Leiter. Sie erarbeiten sich ihre situationsspezifischen Arbeitspläne im Gespräch vor Ort, auf dem Gelände und bei bereits vorhandenem Material. Solche formlosen Vertretungen sind besonders interessant, weil sie das Vorhandensein kulturspezifischer Organisations schemata nahelegen, die allen Mitgliedern der Kultur vertraut sind und wieder und wieder mit unendlich vielen Abweichungen reproduziert werden können.

Zu den Vertretungen gehören auch die Gebilde, die wir üblicherweise als Organisationen betrachten: Geschäftsunternehmen, Kirchen, Schulen, Armeen, Fabriken, Gewerkschaften, Sozialeinrichtungen oder Ministerien. Das sind formale Organisationen, deren Regeln bis zu einem gewissen Grad bestimmt und im Rechtssystem der Gesellschaft festgelegt sind. Diese Organisationen werden formal als „juristische Personen“ bezeichnet. Ihre Arbeitspläne sind komplex, und sie besitzen in unterschiedlichem Umfang die Eigenschaften, die Max Weber der Bürokratie zuschrieb: eine klare Unterscheidung zwischen Personen und den Rollen, die sie einnehmen, eine komplexe und eingehende Darstellung der Rollen und Regeln, prozeduralen Arbeitspläne, hierarchischen und pyramidenförmig organisierten Autoritätsebenen. Derart komplexe Arbeitspläne können eng oder locker verknüpft sein, starr oder flexibel. Alle fallen sie jedoch unter unsere grundlegende Definition der Bedingungen für das organisationale Handeln; Sie sind kooperative Systeme, die von den konstitutionellen Grundsätzen einer Polis beherrscht werden.

Die organisationale Untersuchung

Wenn eine Gesamtheit diese Bedingungen erfüllt, so daß ihre Mitglieder für sie *handeln* können, kann man sagen, sie lerne, wenn ihre Mitglieder für sie *lernen*, in ihrem Namen einen Untersuchungsprozeß durchführen, der zu einem Lernergebnis führt.

Wir verwenden „Untersuchung“ hier nicht im üblichen Sinn wissenschaftlichen oder juristischen Erforschens, sondern in einem grundsätzlicheren Sinn, wie John Dewey ihn in seinem Werk gebraucht (1938): der Verflechtung von Denken und Handeln, die vom Zweifel zur Lösung des Zweifels fortschreitet. In der Untersuchung nach Dewey (auf die wir im folgenden Kapitel näher eingehen) wird Zweifel als das Erleben einer „problematischen Situation“ gedeutet, die durch die fehlende Übereinstimmung zwischen den erwarteten Ergebnissen des Handelns und den tatsächlich erzielten Ergebnissen ausgelöst wird. Eine solche fehlende Übereinstimmung – eine Überraschung, wenn wir sie erleben – blockiert den Strom spontaner Aktivität und läßt Gedanken und weitere Handlungen aufkommen, die darauf abzielen, diesen Strom wiederherzustellen.

Untersuchungen werden erst dann organisational, wenn sie von Personen durchgeführt werden, die gemäß der geltenden Rollen und Regeln als Vertreter einer Organisation fungieren. Die Personen können auch Untersuchungen anstellen, die nichts mit der Organisation zu tun haben, der sie angehören. Stellen wir uns zum Beispiel eine Agentur vor, die Fernsehprogramme für den Gebrauch in Schulen produziert. Einige der Mitarbeiter der Agentur fragen sich vielleicht, was die Lehrer eigentlich mit ihren Programmen machen. Dennoch können ihre Nachforschungen ohne Zusammenhang mit dem Strom der eindeutig organisationalen Tätigkeit bleiben, weil ihre Vorgesetzten kein Interesse daran haben zu erfahren, was mit den Programmen der Agentur geschieht, solange die Schulen die jährlichen Gebühren zahlen. Umgekehrt kann das, was eine Organisation erfährt, den einzelnen unzugänglich bleiben, etwa wenn die Mitarbeiter nicht über die Gründe für einen Wandel in der Programmpolitik informiert werden. Wenn individuelle und organisationale Untersuchungen sich überschneiden, fließen erstere in letztere ein und gestalten diese mit, die dann über eine Rückkoppelung wieder die individuellen Untersuchungen prägen. Wenn etwa Angehörige der Agentur ihre Manager dafür interessieren können, was die Lehrer mit ihren Programmen machen, könnte die Agentur neue Methoden für Entscheidungen über den Programminhalt aufgreifen, was die Mitarbeiter vielleicht dazu brächte, die Lehrer in eine gemeinsame Programmgestaltung einzubeziehen.

Organisationales Wissen

Das Ergebnis der organisationalen Untersuchung kann die Form eines veränderten Denkens und Handelns annehmen, das einen Wechsel im Design der Organisationspraxis bewirkt. Ein Telekommunikationsunternehmen erlebt beispielsweise einen großräumigen Netzausfall. Die Ursachenforschung führt vielleicht zu veränderten Entwicklungs- und Wartungsverfahren für die Netzsoftware oder neuen Methoden zur Erkennung von Gefahren für die Netzstabilität.

Unter welchen Voraussetzungen wird dieses Wissen „organisational“? Auf diese Frage gibt es zwei verschiedene, aber sich ergänzende Antworten.

Erstens: Organisationen fungieren auf verschiedene Arten als *Bestandsumfelder für Wissen*, einschließlich des Wissens, das durch die organisationale Untersuchung erlangt wird. Dieses Wissen kann im Kopf einzelner Mitglieder gespeichert sein. Ist es nur auf diese Art gespeichert, kann es für die Organisation verloren sein, sobald die Betroffenen ausscheiden; eine Organisation kann zum Beispiel durch den Weggang desjenigen in größte Schwierigkeiten kommen, der als einziger wirklich über die Finanzen Bescheid weiß. Wissen kann jedoch auch in den Akten einer Organisation angesammelt sein, die ihre Aktionen, Entscheidungen, Maßnahmen und Vorgehensweisen festhalten, ebenso wie in den offiziellen wie inoffiziellen Plänen, durch die sich Organisa-

tionen sich selbst und anderen verständlich machen. Schließlich kann organisationales Wissen auch in den materiellen Objekten enthalten sein, die die Mitglieder als Hinweise und Richtlinien benutzen, wenn sie ihrer Arbeit nachgehen, Roger Barkers Untersuchung über Verhaltensumfelder (1954) zeigte, wie alltägliches Wissen an einst vertrauten Orten wie dem Drugstore an der Ecke zu Hause ist – im Ausschankraum für nichtalkoholische Getränke, im Bereich für Medikamente, in der Auslage mit den Bonbons. Jeder, der zu der Kultur gehört, in der dieses Umfeld seinen Platz hat, weiß, wie er sich richtig zu verhalten hat. Neuere Untersuchungen von Sylvia Scribner und ihren Kolleginnen (1984) belegen, wie Arbeiter diese Gegenstände am Arbeitsplatz als Dinge zum Denken benutzen können, Scribner beschreibt, wie altgediente Milchmänner die Berechnungen, die sie zum Ausfüllen komplizierter Aufträge benötigten, sehr viel schneller als ihre Kollegen mit Schulbildung erledigten, indem sie sich optischer Muster bedienten, die sie an gewöhnlichen Milchbehältern entdeckten. Die Ergebnisse von Untersuchungen, die Individuen durchführen, können im organisationalen Bestandumfeld für Wissen auf jede dieser Arten verankert sein.

Zweitens; *Organisationen stellen Wissen direkt dar* in dem Sinne, daß sie Strategien zur Durchführung schwieriger Aufgaben verkörpern, die auch anders hätten ausgeführt werden können. Das gilt nicht nur für einen übergeordneten Aufgabenplan, sondern auch für dessen einzelne Bestandteile. Organisationales Wissen verbirgt sich in Abläufen und Verfahren, die selbst dann geprüft und entschlüsselt werden können, wenn die Personen, die sie ausführen, sie nicht in Worte fassen können. Eine Zuckerraffinerie zum Beispiel verkörpert in ihren Verfahren bestimmte Antworten auf Fragen etwa danach, wie Zuckerrohr angebaut, geerntet und raffiniert wird oder wie man Raffinadezucker vertreibt und vermarktet. In diesem Sinn stellt jede Organisation Antworten auf verschiedene Fragen oder Lösungen für verschiedene Probleme dar.

Ein solches Wissen über organisationale Aufgaben kann unterschiedlich dargestellt werden, als Systeme von Überzeugungen, die dem Handeln unterliegen, als Prototypen, von denen Handeln abgeleitet wird, oder als Verfahrensvorschriften für Handeln in der Art eines Computerprogramms. Wir haben uns dafür entschieden, dieses Wissen durch sogenannte *Aktions- oder Handlungstheorien* darzustellen, die den Vorteil bieten, Aktionsstrategien zu enthalten sowie die Werte, die die Auswahl der Strategien bestimmen, und die Annahmen, auf denen sie beruhen. Wir definieren eine Aktionstheorie anhand einer bestimmten Situation S , eines bestimmten, in dieser Situation beabsichtigten Ergebnisses E , und einer Aktionsstrategie A , mit der das Ergebnis E in der Situation S erreicht werden soll. Die Aktionstheorie lautet in ihrer allgemeinen Form also: will man das Ergebnis E in der Situation S erreichen, muß man A durchführen. In das allgemeine Schema einer Aktionstheorie gehen noch zwei weitere Elemente ein: die E zugeschriebenen Werte, die es als ein angestrebtes Ziel wünschenswert erscheinen lassen, und die zugrundeliegenden Voraussetzungen oder das Modell der Welt, die es einleuchtend machen, daß die Aktion A in der Situation S das Ergebnis E erbringt.

Die Aktionstheorie kann zwei Formen annehmen, je nachdem ob sie für Organisationen oder Individuen gilt: Mit *vertreter Theorie* („*espoused theory*“) meinen wir die Aktionstheorie, die vorgebracht wird, um ein bestimmtes Aktivitätsmuster zu erklären oder zu rechtfertigen. Mit *handlungsleitender Theorie* („*theory-in-use*“) meinen wir die Aktionstheorie, die in der Durchführung dieses Aktivitätsmusters stillschweigend enthalten ist. Eine handlungsleitende Theorie ist nichts „Gegebenes“. Sie muß aus der Beobachtung des fraglichen Aktionsmusters konstruiert werden. Aus dem Material, das man aus der Beobachtung jedes Aktionsmusters erhält, könnte man alternative handlungsleitende Theorien ableiten, die letztlich Hypothesen sind, die gegen die Daten der Beobachtung getestet werden müssen. Im Fall von Organisationen muß eine handlungsleitende Theorie aus der Beobachtung der Muster interaktiven Verhaltens konstruiert werden, das insofern von einzelnen Mitgliedern der Organisation erzeugt wird, als ihr Verhalten von formellen oder informellen Regeln für gemeinschaftliche Entscheidung, Delegation und Mitgliedschaft bestimmt wird.

Wir können feststellen, daß die Werte, Aktionsstrategien und Annahmen, die in den Routineaktivitäten der Zuckerraffinerie zum Tragen kommen, ihre handlungsleitende Theorie für den Anbau, den Vertrieb und die Vermarktung von Zuckerrohr sowie für ihre übrigen Funktionen bestimmen. Insgesamt machen diese Bestandteile die *instrumentale handlungsleitende Theorie* der Organisation aus. Diese instrumentale Theorie enthält Normen für Unternehmensleistungen (zum Beispiel Gewinnspanne oder Rentabilität), Strategien für die Durchsetzung von Werten (zum Beispiel Strategien für den Werksstandort oder die Auswahl der Fertigungstechnologie) und Annahmen, die Strategien und Werte verbinden (zum Beispiel die Annahme, daß eine hohe Rentabilität von der ständigen Einführung neuer Technologien abhängt). Die instrumentale Aktionstheorie einer Organisation umfaßt Kommunikation und Kontrolle, weist bestimmten Funktionen Ressourcen zu, belohnt oder bestraft individuelle Leistung, baut Karriereleitern und bestimmt das Tempo, mit dem der einzelne sie ersteigt, rekrutiert neue Mitglieder und weist sie in die Organisation ein.

Wie die Regeln für gemeinschaftliche Entscheidungen und Handlungen können auch die handlungsleitenden Theorien von Organisationen eher implizit als explizit sein, und implizite handlungsleitende Theorien entsprechen möglicherweise nicht der vertretenen Theorie der Organisation. Formale Unterlagen eines Unternehmens wie Organisationspläne, Zielformulierungen oder Arbeitsplatzbeschreibungen enthalten nicht selten vertretene Aktionstheorien, die sich nicht mit den aktuellen Aktivitätsmustern der Organisation decken.

Die handlungsleitende Theorie einer Organisation kann implizit bleiben, weil sie nicht beschrieben werden kann oder tabu ist. Nicht beschrieben werden kann sie vielleicht, weil die einzelnen Mitglieder, die sie ausführen, mehr wissen, als sie sagen dürfen, und daher eher nicht in der Lage als nicht bereit sind, das Know-how zu beschreiben, das in den organisationalen Aufgaben enthalten ist, die sie täglich ausführen. Tabu ist sie