

Helmut Wiesenthal

25.06.2005

Lernen aus der Sicht der Organisationsforschung – einige Unterscheidungsvorschläge und Grenzerfahrungen

Beitrag zum Workshop "Kollektives Lernen und governance",
veranstaltet von Prof. Dr. Hubert Heinel am 24.06.2005 an der TU Darmstadt
(korrigierte Fassung)

I.

Organisationslernen und Organisationswandel sind eng verwandte Konzepte. Deshalb beginne ich mit einem Blick auf „Organisationswandel“. Dass Organisationen sich im Laufe ihrer nicht a priori limitierten Lebenszeit wandeln, ist ein trivialer Sachverhalt. Organisationen wandeln sich, um ihren Fortbestand in einer veränderten Umwelt zu sichern. Das gelingt bekanntlich nicht allen Exemplaren so gut wie z.B. der römisch-katholischen Kirche. Andere sind beim Versuch, Macht und Bestand zu sichern, untergegangen. Organisationswandel ist jedenfalls in der Welt der Organisationen – und die ist fast dasselbe wie die Welt der kollektiv wirksamen „constraints“ des sozialen Lebens – endemisch.

Wenngleich Organisationswandel als „business as usual“ aller Bemühungen um Bestandssicherung angesehen wird, ist er doch in organisationstheoretischer Sicht keineswegs trivial. Man darf die Häufigkeit des Auftretens nicht als Indikator eines sicheren Gelingens entsprechender Versuche werten. Die zur Zeit existierenden Organisationen haben möglicherweise bei der Gestaltung oder Duldung ihres Wandels noch keinen irreparablen Fehler gemacht. Aber zum Phänomenbereich der Organisationsforschung zählen auch die Exemplare, die einst existierten, aber mangels Anpassungs- oder Lernerfolgen untergegangen sind.

Organisationswandel ist nicht trivial, weil die Logik der Organisation der Vorstellung von einem reibungslosen Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt widerspricht. Funktionaler Sinn des Organisierens ist es, bestimmte Sinnfiguren, Ablaufschemata und Kommunikationsformen gegen allfällige Umweltvarianz zu stabilisieren -- v.a. durch die strikte Trennung zwischen (Organisations-) Zweck und (Mitgliedschafts-) Motiv. *Die*

Arbeitnehmer sind gehalten, pünktlich und regeltreu zu arbeiten – unabhängig von Schwankungen des Klimas, des Familienfriedens, der Fußballergebnisse oder der spontanen Arbeitslust. Die Organisation fungiert prinzipiell als „Redundanzmaschine“ (Luhmann?), d.h. sie sichert die Fortgeltung der einmal getroffenen Entscheidungen bis zu deren explizitem Widerruf.

Was die Organisation – als auf Dauer gestellte Interaktionsform – immerfort zu leisten hat, ist also zweierlei: (1) Sie muss einen Set von Strukturmerkmalen und Sinnprämissen gegen alle unmittelbaren Umwelteinflüsse immunisieren, um sich in der sich wandelnden Umwelt als berechenbar und beständig zu behaupten. (2) Und gleichzeitig darf sich die Organisation keine selbstschädigende Umweltignoranz leisten, die ihren Zugriff auf externe Ressourcen (Kapital, Kunden, Subventionen und ganz allgemein: Funktionsreputation) gefährden könnte.

Angesichts dieser zwei komplementären Grundfunktionen ist schon der „normale“ Organisationsprozess eine Gratwanderung zwischen zu weit getriebenen Routinisierung bzw. Erstarrung einerseits und dem Risiko des Identitätsverlustes bzw. der Selbstauflösung in die Umwelt andererseits.

II.

In Anbetracht der Ubiquität von Organisationswandel fällt es nicht leicht, einen distinkten Begriff des Organisationslernens zu begründen.¹ Am einfachsten wäre es, den Lernbegriff für jene Teilprozesse des Wandels zu reservieren, in denen sich Individuen und Gruppen (als Mitglieder der Organisation) komplexeres Wissen aneignen und zur Anwendung bringen. Das ist zweifellos nicht die einzig mögliche Begriffsdefinition, andere sind ebenfalls sinnvoll. Gherardi und Niccolini (2001) unterscheiden beispielsweise allein fünf soziologische Konzepte (i.S. theoretischer Zugänge) des Organisationslernens. Entscheidet man sich von vornherein für einen der fünf identifizierten Zugänge und zwar den mikro-interaktionistischen, also eine handlungsanalytische Perspektive, so sieht die Sache schon anders aus. Diese Perspektive unterstellt Akteure als Autoren von Entscheidungen und erlaubt es, alle möglichen Phänomene als Zuschreibungsobjekte zu behandeln. In dieser (und wohl nur in dieser) Perspektive mag es Lernende (und Lehrende), Lernanreize und Lernanlässe, ja sogar Lernziele und Lernergebnisse geben.

¹ Im übrigen legt es das derzeit umfassendste Sammelwerk zum Thema, der von Dierkes, Child und anderen herausgegebene Band „Organizational Learning & Knowledge“ nahe, die Begriffe Organisationswandel und Organisationslernen als Synonyme und alle Differenzierungsanstrengungen als nutzlos zu betrachten.

Im übrigen schließt es diese Perspektive keineswegs aus, die Resultate der verschiedensten Lernprozesse auch evolutionstheoretisch zu analysieren. Eine von Fall zu Fall klärungsbedürftige Variable wäre allein einer der drei evolutionären Mechanismen: der der Variation (bzw. Mutation). Der Mechanismus der Selektion wird offensichtlich mit den struktur- und regelbestimmenden Entscheidungen bedient. Und der Mechanismus der Retention ist identisch mit dem Grundprinzip der Organisation selbst.

In der mikro-interaktionistischen Perspektive ist Organisationslernen demnach als Prozess des *intendierten* Wandels struktureller und kognitiver Organisationsvariablen zu charakterisieren. Dabei dürfte es sinnvoll sein, die Voraussetzungen und Optionen des intendierten und notwendigermaßen pro-aktiv *inszenierten* Gestaltwandels zu unterscheiden von den Bedingungen der fortlaufenden Sicherung eines bestandsförderlichen Korrespondenzverhältnisses zwischen Organisation und Umwelt, also dem, was dem Begriff des Organisationswandels zu subsumieren ist.

Dementsprechend legt ein analytischer Gebrauch der Vokabel ‚Organisationslernen‘ nahe, den Fokus auf manifeste Wandlungshandlungen – *change acts* – und die als Wandlungsstrategen operierenden *change agents* zu richten, statt auf mehr oder weniger prägnante Differenzen im „Vorher-nachher“-Vergleich abzuheben.

Gleichwohl meine ich, dass keine scharfe Trennungslinie zwischen den konkreten Erscheinungsformen von erlernter und erduldeter Veränderung existiert, sondern ein Kontinuum. Dazu ein paar Beispiele aus drei sehr unterschiedlichen Organisationsfeldern.

(1) So wundert es nicht, dass von Organisationslernen so lange keine Rede war, wie ein allgemeines Grundmuster der Organisation angenommen wurde, das von Merkmalen staatlicher Administrationen oder der aus staatlichen Mitteln unterhaltenen Bürokratien (z.B. im Bildungsbereich) bestimmt war. Hier findet Wandel allenfalls inkrementalistisch und als emergente Folge von zentralen Steuerungs- und dezentralen Widerstandshandlungen statt.

(2) Ähnliches gilt für politische Parteien, die ihren Bestand u.a. einer mitbestimmenden Mitgliedschaft verdanken, die freiwillige, nicht ausschließlich wirtschaftlich motivierte Beiträge leistet. Vorherrschendes Muster ist das eines schleichenden Wandels, der zwar von einigen Akteuren befördert sein mag, aber sich im Wesentlichen exogenen Faktoren verdankt: dem Wertewandel im Gefolge des Generationenwechsels, dem Wandel von Ressourcenpotenzialen oder der Aufgabenstruktur usw. Das gilt zumindest für die Kollektivakteure im deutschen Parteiensystem. *So ist es in den letzten Jahren weder der Führung der FDP noch der SPD gelungen, mit dem von ihnen gewünschten Wandel des Organisations- und Identitätsprofils voranzukommen.*

Ein Gegenbeispiel ist vermutlich „New Labour“. Hier scheint den Protagonisten Tony Blair, Gordon Brown und Peter Mandelson tatsächlich ein strategisch inszenierter Organisationswandel gelungen zu sein, wie er für politische „Willensverbände“ (Preuß) untypisch – aber gleichwohl von ungewisser Beständigkeit - ist.

(3) Eine ebenfalls gemischte Bilanz ergibt der Blick auf Wirtschaftsorganisationen – eine Spezies von Organisationen, deren interne Differenzierung gewöhnlich stark unterschätzt wird. Hier gilt, dass eine Vielzahl von Unternehmen ihren Fortbestand in kompetitiven Märkten nur durch einen verstetigten Innovationsprozess sichern können, was der systematische Vorlauf der Produktentwicklung, z.B. in der Auto- und Konsumgüterindustrie, belegt. Allerdings ist die Routinisierung der Entwicklungs- und Planungsarbeit keine Erfolgsgewähr, gibt es doch immer wieder Fehlschläge – zumindest soweit Anbieterwettbewerb herrscht.

Fälle des manifesten Organisationslernens sind eher selten. Man würde sie z.B. bei Unternehmensfusionen vermuten, für die es aber an Beispielen einer langfristig erfolgreichen Integration mangelt. BMW-Rover war kein solcher Fall. Wenn Daimler-Chrysler Bestand haben sollte, liegt es womöglich auch an der Bereitschaft des Mutterkonzerns, eigene Identitätsmerkmale (wie etwa die Unternehmenssprache Deutsch) aufzugeben.

III.

Wird der Begriff „Organisationslernen“ für intentionale Strategien des Identitätswandels reserviert, so optiert man nicht nur für die Vorstellung eines lernenden Subjekts, sondern auch für die Vermutung zuschreibbaren strategischen Handelns in der Organisation. Das bedeutet:

(1) Während die Voraussetzungen adaptiven Organisationswandels in die Funktionskataloge der Teilsysteme eingeschrieben zu sein scheinen, wird Organisationslernen i.e.S. als nicht alltägliche, „unorthodoxe“ und nicht routinisierbare Praxis verstanden.

(2) Während die Subsysteme den adaptiven Wandel womöglich autonom nach eigenen wandlungsresistenten Codes bewältigen, sind die Programme und Konsequenzen des Organisationslernens i.d.R. „holistischer“ Natur, d.h. sie betreffen die Organisation als Ganzes.

(3) Während der adaptive Wandel der Subsysteme zwar simultan, aber nicht notwendig synchron und in wechselseitiger Abstimmung erfolgt – die Organisation erscheint dabei standardmäßig als „multiple self“ mit disharmonischen Umweltinterpretationen –, ist das („holistische“) Organisationslernen regelmäßig mit gravierenden Koordinations- und Integrationsproblemen belastet. Nur wenn im „Lernprozess“ eine neue integrative Koordinationsstruktur entsteht, kann von erfolgreichem „Lernen“ gesprochen werden.

(4) Da die neue Ordnung der Organisation nicht ausschließlich ein emergenter Effekt, sondern in ihren Grundzügen geplant, d.h. kognitiv vorbereitet ist, betreffen wesentliche Erfolgsvoraussetzungen die Ebene des Organisationswissens.² Sie korrespondieren

² Dementsprechend hat es sich eingebürgert, Organisationslernen als "double-loop learning" (Argyris 1976) oder "komplexes Lernen" (Wiesenthal 1995) zu klassifizieren.

einem "Pfad-Bruch" im "Wissenssystem" der *change agents*, dem im Erfolgsfall eine entsprechende Innovation im Wissenssystem der Organisation folgt.

IV.

Es liegt also nahe, nach den Voraussetzungen und Ablaufbedingungen der notwendigen Wissensrevolution zu fragen, da Organisation im Prinzip auf die Immunisierung ihrer Bestandsprämissen gegenüber endogenen wie exogenen Gefährdungen eingestellt ist.

(1) Wie wird "neues", d.h. „fremdes“ Wissen als relevant identifiziert und verfügbar gemacht?

(2) Wie kann "neues" Wissen den Anschein von Häresie und Kollusion (also einer Verschwörung gegen die Organisation so wie sie ist) verlieren und Legitimität gewinnen? Also wie vollzieht sich die Umverteilung von Evidenz zwischen "altem" und "neuem" Wissen?

(3) Wie verhält sich die Verteilung des "neuen" Wissens zur Verteilung der Entscheidungskompetenzen?

Die folgenden Antworten sind eher spekulativer Art und beruhen nur unzureichend auf empirischen Einsichten.

Was die Identifikation und Installation „neuen“ Wissens angeht, sind zuerst die fragmentierten Wissensspeicher der Organisation selbst zu nennen. Organisationen, die sich auf die komplexen und unter keinerlei integrierte Generaltheorie subsumierbaren Umweltbedingungen einlassen, operieren als „multiple selves“ (Wiesenthal 1990). Sie unterhalten funktional bewährte Deutungen relevanter Umweltausschnitte, die bei strenger Betrachtung gemäß den Regeln der Logik durchaus widersprüchlich sein mögen. Wissen, das bereits in der Organisation einen legitimen Ort hat, genießt einen Reputationsvorsprung vor allen exogenen Alternativen. Der Lernprozess mag dann z.B. mit der Beförderung eines Subsystem-Verantwortlichen an die Unternehmensspitze seinen Anfang nehmen.

Anhaltspunkte für mögliche externe Quellen der kognitiven Innovation entnehme ich einer Studie über die Bedingungen des Abbruchs bzw. Wechsels eingespielter Entwicklungspfade (Beyer 2005). Beobachtet werden demnach ökonomische Faktoren wie abnehmende Erträge, kalkulierbare Kosten des Pfadwechsels sowie generell Markt- und Technologiewandel; des Weiteren soziale Prämien auf Nonkonformität und kontraadaptive Erwartungen. Aus einem dezidiert soziologischen Blickwinkel werden ferner endogene Sinnverluste, Legitimations- und Reputationseinbußen sowie

Funktionsverluste, als exogener Faktor ein Gestaltwandel des umgebenden Institutionensystems identifiziert.

Ein kritisches Moment des „Lernprozesses“ der Organisation ist jener Teil, in dem das als relevant selektierte Wissen den Übergang von einer individuellen zu einer kollektiven Ressource bewältigt und damit den Status einer legitimen und maßgeblichen Orientierung erhält. Vom Ausgang dieser Sequenz hängt ab, welche Umwelt- und Selbstwahrnehmungen fortan die Präferenzordnungen der Entscheider informieren.

Ob das „neue“ Wissen angenommen oder abgelehnt wird, hängt nicht notwendig von seinen intrinsischen Eigenschaften, d.h. seiner informatorischen und interpretativen Qualität, ab. Es ist auch nicht so, dass das „neue“ Wissen von seinem Vorgänger nach Kriterien der Anschließbarkeit an "altes" Wissen ausgewählt wird. Vielmehr erlangt es seinen privilegierten Status im Ergebnis von strategischen Kommunikationsprozessen, die genuin „politischen“ Charakter haben. Deren wesentliche Momente sind einerseits Machtkommunikation und Metaentscheidungen, z.B. über Teilnahmerechte, d.h. die Zusammensetzung von Entscheidungsgremien. Es sind i.d.R. "political coalitions" (i.S. von Cyert/March 1963), die über die Zulassung und das Wirksamwerden neuen Wissens entscheiden. Andererseits das Assoziationsbegehren von Individuen, die mit ihrem Wissen und Wollen nicht „allein dastehen“ wollen, sondern es vorziehen, ihre Orientierungen mit anderen zu teilen, d.h. auch, die Orientierungen relevanter Dritter anzunehmen – auch um den Preis, dabei „victims of group think“ (Janis **) zu werden.

V.

Das Gelingen einer klug gewählten kognitiven Innovation ist also in keiner Weise gewährleistet. Es hängt vom Ausgang „politischer“ Konflikte in den Entscheidungssystemen der Organisation ab. Wer will, mag hierin ein Spannungsmoment moderner Gesellschaften sehen, die durch unterschiedliche Entscheidungsordnungen in Wirtschaft und Politik geprägt sind. Demokratische (Mit-) Entscheidungsrechte von Parteimitgliedern und Wählern – bei Abwesenheit von individuell sanktionierten Informations- und Abwägungspflichten – machen Organisationslernen in der Politik wesentlich unwahrscheinlicher als in der Welt der Unternehmen, wo die Entscheidungsordnungen auch Regeln für die Auflösung manifester Konflikte und damit auch Optionen des Organisationslernens vorsehen.

Je tiefgreifend und folgenreicher die kognitive Revolution zu sein scheint, umso naheliegender ist es für Protagonisten wie Gegner, sich auf die "nur so mögliche"

Wahrung des Bestands und der Identität der Organisation zu berufen. Dabei haben ökonomische „single purpose“-Organisationen einen Vorsprung vor den „multi purpose“-Organisationen der Politik, die für eine Vielzahl von Identitätszuschreibungen taugen. So wenig wie hier auf Seiten der Mitglieder eine ausgeglichene Beitrags-Gratifikations-Bilanz erwartbar ist, so wenig existiert ein von allen sanktionsfähigen Gruppen geteilter Katalog gemeinsamer Überzeugungen. Während radikale Innovatoren Gefahr laufen, sich mit allen Gruppen zugleich anzulegen,³ bedarf es gewiefter Taktiker, um aus der Heterogenität der Präferenzen ein Zweckbündnis zu schmieden, das sich – falls Präferenzbefriedigung in einer anderen Interessendimension lockt – zumindest vorübergehend auf riskante Innovationen verpflichten lässt.

Es gibt also keinen Grund anzunehmen, dass die Installation „neuen“ Wissens als harmonischer und konsensuell getragener Prozess stattfindet. Er ist vielmehr mit Stress beladen, verläuft konflikthaft und fördert nicht selten Differenzen des Wissens und Wollens zu Tage, von deren Vorhandensein man zuvor keine Kenntnis hatte. Selbst wenn kluge Reformer alle sich bietenden Koalitionschancen in Rechnung stellen und ihre Verbundenheit mit erhaltenswerten Kognitionsbeständen bekunden, laufen sie noch immer das Risiko, dass ihre Absichten und Handlungen fehlinterpretiert werden. Der endogene intendierte Wandel der „core beliefs“ einer Organisation, wie er in gängigen Theorien des Organisationslernens unterstellt ist, hat sich in der Organisationspraxis nicht als Königsweg entpuppt.

Im Unterschied zu den – in sozialtheoretischer Hinsicht – „konventionellen“ Formen des Organisationslernens finden sich in der Praxis verschiedene Spielarten eines „unkonventionellen“ Lernens, die einem unbefangenen Beobachter durchaus geläufig sein mögen.

VI.

Neben den – in einer früheren Schrift (Wiesenthal 1995) erwähnten – Formen der „Dissidenz“ untreuer, aber wohlmeinender Organisationsmitglieder, der „Intersektion“ von externen Wertmaßstäben, z.B. von etablierten Professionen, und der des Einströmens („Intrusion“) von „anders“ interessierten bzw. motivierten Mitgliedern, wäre an erster Stelle das *Auswechseln von Führungspersonal* zu nennen. Es ist die meistbevorzugte Variante der Organisationssteuerung von außen, die i.d.R. mit dem Ziel verbunden ist, Struktur, Prozedere und Identität der Organisation zu modifizieren. Beabsichtigt und

³ Vgl. das von Dunbar et al. (1982) beschriebene "crossing mother"-Phänomen.

bewirkt wird ein forciertes Lernprozess, dessen Curriculum jedoch nicht von den externen Akteuren festgelegt und vorgeschrieben, sondern der neuen Organisationsführung zu konzipieren überlassen wird.

Die Erfolgsprämisse dieses relativ weit verbreiteten Modus des Organisationslernens liegen auf der Hand: Es sind der Steuerungsvorteil hierarchischer Strukturen sowie das Kognitions- und Innovationsvermögen individueller Akteure, allgemein gesprochen: von Individuen als maximal komplexen Prämissengeneratoren. Weil jeder Versuch scheitern müsste, die für unbekannte Entscheidungslagen „passenden“ Prämissen ex ante festzulegen, ist es üblich, die Sachfragen des Wie und Wohin gestaltender Organisationsführung in eine Personalfrage umzumünzen: Ausgewählt wird, wem man zutraut, schwierige Entscheidungssituationen zu meistern, d.h., wenn es darauf ankommt, auch die „richtigen“ Entscheidungsgesichtspunkte zu finden. Dass diese Konversion von Sach- in Personalfragen zu fallweise überzeugenden Urteilen führt, kann man am Beispiel einer alternativen Besetzung des Außenministerpostens nachvollziehen: *Nur wenige glauben, dass Guido Westerwelle dem gegenwärtigen Amtsinhaber in Sachen Prämissenwahl überlegen ist.*

Was die weniger auffälligen Mechanismen des „unkonventionellen“ Lernens angeht, möchte ich die seinerzeit etwas apodiktisch vorgetragene Beschreibungen ein bisschen differenzieren.

So darf der Mechanismus „Dissidenz“ als Auslöser von Lernprozessen nicht überschätzt werden. Die empirischen Fälle des „Verpfeifens“ illegaler oder gemeinwohlschädlicher Organisationspraktiken lassen m.E. nicht darauf schließen, dass die betreffenden Organisationen immer einen nachhaltigen Lerneffekt verbuchten. In der Regel wird man „gelernt“ haben, sich seine Pappenheimer genauer anzuschauen, damit die Firma nicht das Schicksal von „The Firm“ (Grisham 1991) ereilt. Das größte Handicap des Lernstimulus Dissidenz ist, dass er bestenfalls ein „one-shot game“ ermöglicht. Kontinuierliche Effekte sind nur dann zu gewärtigen, wenn der durch „whistleblowing“ bewirkte Informationsschub einen externen Anker findet, sei es in Kontrollagenturen nach dem Muster der staatlichen Bankenaufsicht, sei es im Themenfokus der Medien.

Der Modus der „Intrusion“ stößt ebenfalls auf deutliche Wirkungsgrenzen. Zum einen unterliegt er der „Logik des kollektiven Handelns“ (Olson 1965), was heißt, dass die für den Eintritt in die Organisation in Frage kommenden Personen regelmäßig einen deutlichen Anreiz zum Trittbrettfahren verspüren werden. Zum anderen vermag sich die Organisation durch Satzungsänderungen und Verzögerungstaktik bei der Bearbeitung der Aufnahmeanträge zu wehren. *Vor ungefähr zehn Jahren haben einige 100 Berliner*

Studenten die FDP als vermeintlich am leichtesten zu erobernde bildungspolitische Kraft entdeckt und sich um die Mitgliedschaft beworben. Dank effektiver Abwehrmaßnahmen waren davon nach drei Jahren nur eine Handvoll neuer Mitglieder übrig, ohne dass ein Hauch von Einfluss auf die Organisation hätte festgestellt werden können.

Gravierender ist also womöglich die Kehrseite des Mechanismus, nämlich die Abwanderung Unzufriedener. Unerklärtes Missbehagen, also der schweigende Gebrauch der Exit-Option wurde schon von Albert Hirschman (1974) als nachteilig für die Organisationsentwicklung erkannt. Es ist das Gegenteil eines Lernprozesses, nämlich die Versuchung, zunehmende Homogenität als Indikator von Kompetenz zu werten. Das entspricht dem Selbstbild von Sekten und der Erfahrung mit geschlossenen Entscheidungszirkeln der Politik, die leicht zu „victims of group think“ (Janis 1972) werden.

Der Mechanismus der „*Intersektion*“, d.h. des Zusammenlaufens, eventuell auch Zusammenstoßens, zweier Wertordnungen ähnelt in seinem Wirkungsmuster dem der Dissidenz. Wegen dem Vorhandensein externer Funktionsgaranten – in Gestalt organisierter Professionen und ihres speziellen Ethos – erscheint er sowohl als zuverlässiger als auch als wiederholungsfest. Dennoch sind auch seiner Effektivität Grenzen gesetzt. Dass Organisationen ihr professionelles Personal ausschließlich unter Gesichtspunkten der professionellen Kompetenz auswählen, dürfte kaum der Regelfall sein. Gerade weil man die Fähigkeit von Individuen kennt, komplexe (und nicht notwendig hierarchisierte) Prämissensets zu unterhalten, wird man nur selten auf die Demonstration von Organisationsloyalität verzichten.

Als Beispiel mag die Auswahl von Politikberatern durch politische Parteien dienen. *Wenngleich es im Beratergewerbe in jüngerer Zeit zu einer gewissen Lockerung der Parteidentifikation gekommen zu sein scheint, versuchen die Auftraggeber nach wie vor, ihre Berater nach dem Kriterium „unser Mann oder einer von der Konkurrenz?“ auszuwählen. Berater, die diese Selektion in ihren Beratungsleistungen strikt ignorieren, werden dafür nicht unbedingt durch die Zuschreibung hoher Fachkompetenz entschädigt.*

VII.

Um Relevanz, Effektivität und die diversen Modi des Organisationslernens auf wahrhaft befriedigende Weise zu testen, wären systematische *Vergleichsstudien* – am besten nach dem Muster der humanbiographischen Zwillingforschung – angebracht. Hierfür

eignen sich sowohl Unternehmen im selben Marktsegment wie auch Bildungseinrichtungen (Schulen, Universitäten), die dem gleichen Funktionskatalog genügen müssen. Eine relevante Untersuchungsfrage könnte lauten: „Um wie viel besser schneidet die intentional lernende gegenüber der sich ‚nur‘ adaptiv wandelnden Organisation ab?“ – oder ganz einfach: „Was passiert ohne Organisationslernen?“.

Des Weiteren würde es sich lohnen, nach gattungsspezifischen *Lernhindernissen* Ausschau zu halten, und zwar nicht nur im Datenfundus der organisationswissenschaftlichen Empirie, sondern auch im Einzugsbereich benachbarter Disziplinen mit Organisationsbezug.⁴ Als Beispiel mag das in der Parteienforschung bekannte „law of curvilinear disparity“ dienen (Norris 1995). Es hat den eigentümlichen Sachverhalt zum Gegenstand, dass in politischen Parteien die mittlere Ebene der angestellten Funktionäre weitaus stärker zur Radikalisierung des Parteiprofils neigt als die Führung oder die einfachen Mitglieder. Wo hohe Aufgabenspezifität und funktionale Unentbehrlichkeit mit Entscheidungsrechten und gefestigter Gruppenidentität zusammenkommen, scheint die Chance auf rationalitätsteigernde kollektive Lernprozesse offenbar zugunsten einer kollektiven Selbstbestätigung per kognitiver Schließung minimiert.

⁴ Hier scheinen die Politikwissenschaft und speziell die Politische Soziologie besonders lohnend zu sein (vgl. LaPalombara 2001).

Literatur

- Argyris, Chris, 1976: Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly* 21, 363-375.
- Beyer, Jürgen, 2005: Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 34 (1), 5-21.
- Cyert, Richard M./ March, James G., 1963: *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Dunbar, Roger L.M./ Dutton, John M./ Torbert, William R., 1982: Crossing mother. Ideological constraints on organizational improvements. *Journal of Management Studies* 19, 91-108.
- Gherardi, Silvia; Nicolini, Davide, 2001: The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane; Child, John; Nonaka, Ikujiro (eds.): *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 35-60.
- Grisham, John, 1991: *The Firm*. New York: Doubleday.
- Hirschman, Albert O., 1974: *Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten*. Tübingen: Mohr.
- Janis, Irving L., 1972: *Victims of Groupthink. A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Mifflin.
- LaPalombara, Joseph, 2001: The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane; Child, John; Nonaka, Ikujiro (eds.): *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 137-161.
- Norris, Pippa, 1995: May's law of curvilinear disparity revisited: leaders, officers, members and voters in British political parties. In: *Party Politics*, 1 (1), 29-47.
- Olson, Mancur, 1965: *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wiesenthal, Helmut, 1990: *Unsicherheit und Multiple-Self-Identität. Eine Spekulation über die Voraussetzungen strategischen Handelns*. Discussion Paper 90/2. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Wiesenthal, Helmut, 1995: *Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag*. *Zeitschrift für Soziologie* 24 (2), 137-155.