

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 bekannt gibt." 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 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

*) ignorieren Sie hier "Hegel", ggf. Dozent fragen.

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.

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 gas 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 nahe legen, 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 organisatorisches 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 organisationalen 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 Ansammlung 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, spazieren gehen, 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.

(Der Text wurde mit einem OCR-Programm aus einer Kopie erstellt und kann im Detail unbemerkt abweichen).