

Regelbasiertes Lernen in Organisationen

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften der Universität Mannheim

vorgelegt bei

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser

Lehrstuhl für ABWL und Organisation

UNIVERSITÄT MANNHEIM

von

Ulrich Koch

Diplom-Soziologe

aus Karlsruhe

Sommersemester 2004

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einleitung.....	6
1.1 Thema und Fragestellungen.....	6
1.2 Vorgehensweise und Gang der Arbeit	8
2. OL – eine fruchtbare und problematische Metapher	11
2.1 OL als positiv geladene Metapher	11
2.2 Konzeptionelle Vielfalt oder theoretisches Vakuum?	12
2.3 OL zwischen Reduktionismus und Reifizierung	17
2.4 OL – eine Arbeitsdefinition	27
3. Regelbasiertes OL in der Behavioral Theory	30
3.1 Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	30
3.1.1 Begrenzte Rationalität und individuelles Entscheidungsverhalten	32
3.1.2 Organisationen als Entscheidungsumgebung	34
3.2 Regelbasiertes OL.....	37
3.2.1 Regeln als organisationale Wissensspeicher	37
3.2.2 Der Learning Cycle nach March und Olsen.....	39
3.2.3 Lernfallen: Problematische Aspekte regelbasierter Lernprozesse	41
3.2.4 Adaptive Rationalität	43
4. Organisationale Regeln.....	47
4.1 Funktionen und Bedeutungen formaler Richtlinien.....	48
4.2 Dysfunktionale Aspekte von Regeln: Regeln als Lernbremsen.....	53
4.3 Abgrenzung formaler Regeln von verwandten Konzepten	55
4.3.1 Konstruktion versus Evolution – Regeln versus Routinen.....	57
4.3.2 Koordination versus Kooperation – Regeln versus Verträge.....	62
5. Zwei zentrale Diskurse des OL-Feldes	66
5.1 Zwischenfazit – theoretische Grundlagen und Fragestellungen.....	66
5.2 Individuelles und organisationales Lernen	68
5.2.1 OL als Veränderung geteilter Wirklichkeitskonstruktionen	68
5.2.2 Spezialisierung, Fragmentierung und Rekombination von Wissen	72
5.2.3 Innovationsprozesse und "communities of practice"	75
5.2.4 Fazit und forschungsleitende Fragestellung.....	81
5.3 Inkrementale und radikale Anpassung	87

5.3.1 Die Bedeutung von Anpassung für OL	87
5.3.2 Adaption durch Revolution in der Punctuated Equilibrium-Theorie	89
5.3.3 Adaption durch Evolution in der Behavioral Theory	92
5.3.4 Fazit und forschungsleitende Fragestellung.....	97
6. Daten und Methode.....	99
6.1 Regeln als Untersuchungsgegenstand.....	99
6.2 Qualitatives Untersuchungsdesign	101
6.3 Erhebungsmethode und Datenbasis	103
6.4 Auswertung der Daten.....	105
7. Die Kombination von Wissen in Regeln	107
7.1 Einleitung und Überblick.....	107
7.2 Befunde zur Kombination von Wissen in Regeln	108
7.2.1 Regeländerungen als arbeitsteilige Prozesse	108
7.2.2 Beschränkte Spezialisten	112
7.2.3 Geteiltes Verzeichniswissen.....	117
7.2.4 Entscheidungskriterien	119
7.2.5 Hindernisse in Regeländerungsprozessen.....	122
7.2.6 Zusammenfassung der Befunde	125
7.2 Diskussion	126
7.3.1 Die Befunde im theoretischen Kontext	126
7.3.2 Die Bedeutung geteilten Wissens für OL.....	128
7.3.3 Transactive Memory in Organisationen.....	130
7.3.4 Die Simulation von Trial and Error.....	132
7.3.5 Transaktives OL	135
7.3.6 Potentiale und Grenzen des Transaktiven OL.....	137
8. Die adaptive Dynamik von Regeln	142
8.1 Einleitung und Überblick.....	142
8.2 Befunde zur adaptiven Dynamik von Regeln	144
8.2.1 Anpassungsbedarf nach fundamentalem Wandel.....	144
8.2.2 Anpassung von Regeln an organisationsinterne Bedingungen.....	147
8.2.3 Anpassung von Regeln an unterschiedliche lokale Perspektiven	148
8.2.4 Konflikte zwischen lokalen Perspektiven.....	151
8.2.5 Die Kombination unterschiedlicher lokaler Perspektiven.....	153
8.2.6 Zusammenfassung der Befunde	154
8.3 Diskussion	156
8.3.1 Die Befunde im theoretischen Kontext	156

8.3.2 Lokale Rationalitäten	157
8.3.3 Grenzstellen	161
8.3.4 Innere Passung	167
8.3.5 Zusammenfassung: "Dynamics of Alignment" in Regelsystemen	169
9. Fazit und Ausblick	173
Anhang: Interviewleitfäden	180
Literatur	190

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die rechte und die linke Bande einer Elaborierung der OL-Metapher..... 25

Abbildung 2: Transactive Organizational Learning nach Kieser und Koch (2002)..... 137

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ARK	Allgemeiner Regelkatalog
Aufl.	Auflage
BT	Behavioral Theory
Bzw.	beziehungsweise
ebd.	ebenda
evtl.	eventuell
Hrsg.	Herausgeber
OL	Organisationales Lernen
TOL	Transactive Organizational Learning
u.U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Thema und Fragestellungen

Thema der Arbeit. Die vorliegende Arbeit möchte mit einer empirischen Untersuchung von Regeländerungsprozessen in Organisationen zu einem differenzierteren Verständnis organisationaler Lernprozesse beitragen.

Warum aber sollte man ausgerechnet Regeln als Untersuchungsgegenstand wählen, wenn man Lernprozesse analysieren möchte? Diese Frage stellt sich vermutlich mancher Leser beim Betrachten des Titels dieser Arbeit. Schließlich sind Lernprozesse nicht gerade die erste Assoziation, die zum Thema Regeln in den Sinn kommt. Ganz im Gegenteil: Im Alltagsverständnis und in der praxisorientierten Managementliteratur stehen formale Regeln geradezu sinnbildlich für die bürokratischen Strukturen großer, arbeitsteiliger Organisationen. Diesen wiederum wird unterstellt, Kreativität, Flexibilität und Innovation durch übermäßige Kontrolle zu erschweren und damit Lernprozesse letztlich eher zu behindern als zu fördern.

Aber auch in weiten Teilen der organisationstheoretischen Literatur werden Regeln, und damit ein konstitutives Merkmal formaler Organisation, ganz überwiegend als Lernbremsen wahrgenommen. Ashmos et al. (2002: 196) meinen z.B., dass Regelwerke die Anpassung von Organisationen an ihre Umwelten behindern: "Complex and timely adaptive behaviors can best be achieved from organizational processes that are free of elaborate, restrictive rules and control features, because elaborate rules and control systems restrict both creative thinking and action". Weick und Westley (1996: 440) gehen noch einen Schritt weiter und argumentieren, dass der Prozess des Organisierens im Grunde das Gegenteil von Lernen darstellt: "Organizing and learning are essentially antithetical processes, which means the phrase 'organizational learning' qualifies an oxymoron. To learn is to disorganize and increase variety. To organize is to forget and reduce variety".

Eine gänzlich andere Stellung nehmen Regeln dagegen in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, bzw. der "Behavioral Theory" (BT) ein. Aus der Perspektive dieser Theorietradition sind organisationale Regeln nicht nur ein Hilfsmittel bei der Reduktion von Komplexität, sondern vor allem auch ein *Medium* des organisationalen Lernens (OL). Die Grundidee des regelbasierten OL besteht in der Vorstellung, dass Problemlösungen, die sich bewährt haben, in Richtlinien fixiert werden. Auf diese Weise wird das Erfahrungswissen von Organisationsmitgliedern gespeichert und für Entscheidungen, die später oder in anderen Untereinheiten einer Organisation gefällt werden müssen, verfügbar gemacht. Machen Organisationsmitglieder die Erfahrung, dass eine bestehende Regel nicht mehr zu den ge-

wünschten Ergebnissen führt, versuchen sie, diese Erkenntnis in die Regel einfließen zu lassen, und damit die Regel an geänderte Umstände anzupassen. Das Lernen von Organisationen spiegelt sich so gesehen also auch in der schrittweisen Anpassung bestehender und dem Ersatz alter Richtlinien durch effektivere neue wider.

An dieser Argumentation wird deutlich, dass regelbasiertes Lernen eine spezifische Art des Lernens in Organisationen repräsentiert. Die Anpassung von Regeln an Erfahrungswissen in der BT steht für arbeitsteiliges Lernen in kleinen Schritten und mit begrenzten kognitiven Kapazitäten, mit anderen Worten also für alltägliches und unspektakuläres Lernen. Dementsprechend kann man erwarten, dass eine Analyse von Regeländerungen auch einen einseitigen, oder positiver formuliert, einen fokussierten Zugang zu OL erzeugt. Gerade deshalb ist das Konzept des regelbasierten Lernens jedoch auch geeignet, neue Einsichten zu solchen Aspekten von OL zu generieren, die im "Mainstream" der OL-Literatur hinter spektakuläreren und vermeintlich anspruchsvolleren Formen des Lernens verborgen bleiben.

Fragestellungen. Die vorliegende Arbeit möchte anhand einer qualitativen Untersuchung von Regeländerungen zu zwei zentralen Diskursen innerhalb des OL-Feldes beitragen. Zum einen ist dies der Diskurs um die Verbindung zwischen individuellem und organisationalem Lernen. Die zentrale Fragestellung lautet hier: Wie geht individuelles Erfahrungswissen in eine organisationale Wissensbasis ein und welche Mechanismen sind dabei wirksam? Zum anderen ist dies der Diskurs um die Bedeutung inkrementalen, behavioralen Lernens für die Adaption und Adaptivität von Organisationen. Die zentrale Fragestellung lautet hier: Worin besteht der Beitrag inkrementaler Anpassungen im Wechselspiel mit radikaleren Formen des organisationalen Wandels?

Die Relevanz dieser beiden Diskurse lässt sich unmittelbar aus dem Konzept des regelbasierten Lernens ableiten. So verweist zum einen die Konzeptionalisierung von Regeln als Wissensspeicher auf die Frage, wie Erfahrungswissen in Regeln einfließt. Postuliert man zum anderen, dass Regeln in Ermangelung eines perfekt rationalen Regeldesigners nur schrittweise an Veränderungen angepasst werden können, ergibt sich die Frage, worin die Anpassungsleistung solch inkrementalen Lernens an veränderliche Umwelten bestehen kann.

Beide Diskurse werden in- und außerhalb des OL-Feldes lebhaft aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven diskutiert und verweisen dabei auch auf andere, "benachbarte" theoretische (und praxisorientierte) Diskurse. Der Diskurs um den "Link" zwischen individuellem und organisationalem Wissen, so wird die weitere Diskussion deutlich machen, verweist z.B. auf die Frage, wie unterschiedlich spezialisiertes Wissen, das in arbeitsteiligen Organisationen fragmentiert ist, in Prozessen oder anderen Medien zielgerichtet rekombiniert werden

kann. Diese Frage steht vor allem in Untersuchungen zur Effizienz von *Innovationsprozessen* im Mittelpunkt. Aber auch der Diskurs um die Anpassungsleistung inkrementalen organisationalen Wandels wird, insbesondere in der deutschen BWL, intensiv diskutiert.¹ Dabei richtet sich das Interesse der Autoren auf die *adaptive Dynamik*, die inkrementalen Veränderungen innewohnt.

Auch wenn also die zentralen Fragestellungen dieser Arbeit jeweils für sich relevant sind, wird die weitere Argumentation in dieser Arbeit den engen empirischen und theoretischen Verweisungszusammenhang zwischen beiden Diskursen deutlich machen. Die Diskussion um einen "Link" zwischen individueller Erfahrung und einer organisationalen Wissensbasis wird geprägt vom Gegensatz zwischen behavioralen und kognitiven OL-Ansätzen. Die Diskussion um das Potential inkrementalen Lernens wiederum lässt sich auf den Gegensatz zwischen Ansätzen inkrementalen und Ansätzen radikalen Wandels reduzieren. Die Verbindung zwischen beiden Diskursen begründet sich nun darauf, dass regelbasiertes Lernen sowohl behaviorales Lernen als auch inkrementalen organisationalen Wandel repräsentiert.

1.2 Vorgehensweise und Gang der Arbeit

Vorgehensweise. Der offene Charakter der zentralen Fragestellungen legt eine explorative Vorgehensweise nahe, die sich in verschiedenen Aspekten dieser Arbeit widerspiegelt. So kommen im empirischen Teil der Untersuchung ausschließlich qualitative Interviews zum Einsatz, die wenig standardisiert sind und deren Ergebnisse nicht quantifiziert werden. Die Offenheit der Arbeit gegenüber Befunden und deren Interpretation kommt jedoch auch in der Gliederung, die von der einer quantitativen, hypothesengetriebenen Untersuchung abweicht, zum Ausdruck.

Theoretische Überlegungen münden zwar auch in explorativen Untersuchungen zunächst in Fragestellungen, die dann den Ausgangspunkt für empirische Untersuchungen bilden. Ein typisches Ergebnis solcher Forschung kann jedoch darin bestehen, dass die Relevanz zusätzlicher theoretischer Zusammenhänge deutlich wird, die nicht maßgeblich zur Formulierung der Ausgangsfrage geführt haben, aber fruchtbar bei der Interpretation der Ergebnisse eingesetzt werden können. Für die Gliederung der vorliegenden Arbeit bedeutet dies, dass theoretische Überlegungen sowohl vor als auch nach der empirischen Analyse stattfinden. Der Blick auf ein Phänomen wird im Rahmen einer explorativen Untersuchung nicht verengt,

¹ Vgl. z.B. Deeg und Weibler (2000), Gebert (2000).

indem mögliche Ansätze oder Interpretationen durch Falsifikation ausscheiden, sondern erweitert, indem zusätzliche Verweisungszusammenhänge aufgedeckt werden. Das Ziel dieser Arbeit besteht entsprechend nicht in einer Überprüfung von OL-Ansätzen. Dies Ziel besteht vielmehr darin, die Antworten, die verschiedene Ansätze auf die zentralen Fragen dieser Arbeit liefern, durch eigene Überlegungen zu ergänzen.

Gang der Arbeit. Eine Arbeit, die mit einer *empirischen* Untersuchung zum Stand der Erkenntnis über das Phänomen OL beitragen möchte, sieht sich zunächst mit der Frage konfrontiert, was es eigentlich *konkret* bedeutet, von der Lernfähigkeit von Organisationen zu sprechen. Ein erster Blick in die Literatur des OL-Feldes liefert keine schnelle Antwort auf diese Frage und lässt statt dessen den Eindruck entstehen, es gäbe eine unüberschaubare Menge an Ansätzen, jedoch keine konsensfähige Definition von OL. Allerdings kann man daraus nicht schließen, eine Definition von OL wäre so schwierig, weil es so viele unterschiedliche OL-Ansätze gibt. Vielmehr gibt es, so wird die weitere Diskussion ergeben, so viele Ansätze zu diesem Thema, weil OL zunächst eine abstrakte *Metapher* ist, die schwer zu definieren und zu konkretisieren ist.

Um einen ersten Zugang zum OL-Feld zu erreichen, scheint es deshalb sinnvoll, zunächst die Frage zu stellen, warum OL eigentlich so schwer zu definieren ist. An Stelle eines umfassenden Literaturüberblicks steht daher in **Kapitel 2** zunächst die Frage nach der Ursache für die konzeptionelle Vielfalt, oder negativ formuliert, für den Mangel an integrativer Forschung innerhalb des OL-Feldes im Mittelpunkt. Diese Vorgehensweise beruht auf der Überlegung, dass eine zunächst abstrakte Analyse der grundlegenden, definitorischen Probleme innerhalb des OL-Feldes wesentlich fruchtbarer für einen eigenen empirischen Zugang ist als eine Auflistung der *Inhalte* verschiedenster OL-Ansätze. Eine Zusammenstellung verschiedener OL-Ansätze wurde ohnehin bereits mehrfach von anderen Autoren geleistet.² Am Ende von Kapitel 2 erfolgt eine Arbeitsdefinition des OL-Begriffes. Die Definition stellt für diese Arbeit jedoch kein Ergebnis, sondern einen Startpunkt dar. Erhellender, als die Frage, was denn OL eigentlich sei, ist die Überlegung, welche Fragen denn eigentlich relevant werden, wenn man Organisationen als lernende Entitäten betrachtet.

Nach diesem notwendigerweise abstrakten Einstieg in das OL-Feld erfolgt in **Kapitel 3** der erste Schritt zu einer präziseren Definition des Gegenstandes. Die BT liefert die (handlungs-)theoretische Grundlage für das weitere Vorgehen und leistet gleichzeitig eine Fokussierung der Diskussion auf organisationsspezifische Aspekte von Lernprozessen, wie z.B. formale

² Vgl. z.B. Fiol und Lyles (1985), Huber (1991), Dodgson (1993), Wiesenthal (1995), Wiegand (1996), Tsang (1997), Schreyögg und Eberl (1998), Easterby-Smith et al. (2000). Eine Literaturübersicht erfolgt in dieser Arbeit an späterer Stelle mit Bezug auf die zentralen Fragestellungen der Arbeit (Abschnitte 5.2 und 5.3).

Regeln und Arbeitsteilung. Vor allem aber lenkt die BT durch die Beschreibung eines regelbasierten Lernzyklus den Blick auf Regeländerungen und damit auf einen konkreten Vorgang, an dem man sowohl die Aggregation individueller Lernleistungen als auch Prozesse der Umweltanpassung empirisch nachzeichnen kann.

Der durch die BT fokussierte Begriff der organisationalen Regel wird in **Kapitel 4** einer genaueren Betrachtung unterzogen. Dies geschieht einerseits durch eine Diskussion unterschiedlicher Bedeutungen, Funktionen und Dysfunktionen von Regeln, andererseits durch eine Differenzierung zwischen formalen Richtlinien und anderen, verwandten Formen organisationaler Regeln. In **Kapitel 5** werden die Fragestellungen, die sich aus diesen theoretischen Überlegungen ergeben haben, zunächst in einem kurzen Zwischenfazit auf die beiden zentralen Diskurse bzw. Schwerpunkte der empirischen Untersuchung gebündelt. Anschließend wird die organisationswissenschaftliche Literatur zu diesen beiden Diskursen kritisch diskutiert. Im Vordergrund steht dabei die Frage nach Ansatzpunkten, an denen die eigene, empirische Untersuchung zu diesen Diskursen beitragen kann. In **Kapitel 6** erfolgt eine Darstellung der Daten und Methoden.

Kapitel 7 beschreibt Befunde zum Übergang individueller Erfahrung in Regeln. Die Diskussion dieser Befunde konzentriert sich auf Mechanismen der Kombination unterschiedlichen Spezialistenwissens unter der Bedingung begrenzter Rationalität. Im Widerspruch zu gängigen Vorstellungen in der OL-Literatur zeigt sich, dass das umfangreiche Teilen von Erfahrung und Wissen zumindest nicht in jedem Fall eine Voraussetzung für den Übergang individuellen Wissens in eine organisationale Wissensbasis, und damit für OL, darstellt. **Kapitel 8** beschreibt Befunde zur Bedeutung inkrementalen Lernens für die Anpassung von Organisationen an komplexe und veränderliche Umwelten. Die Diskussion dieser Befunde konzentriert sich auf die innere Passung zwischen verschiedenen lokalen Sichtweisen in Organisationen, deren Wiederherstellung nach radikalen Veränderungen sich als integraler Bestandteil von Anpassungsprozessen erweist. Dabei zeigt sich, dass inkrementaler Wandel nicht nur zur Verfestigung organisationaler Routinen und Strukturen führt, sondern mit der Umsetzung von grundlegenden Änderungen in Organisationen für einen Aspekt von Anpassungsprozessen steht, der nur schrittweise und arbeitsteilig geleistet werden kann. In **Kapitel 9** erfolgt eine abschließende Betrachtung der Ergebnisse dieser Arbeit.

2. OL – eine fruchtbare und problematische Metapher

OL ist ein in der Organisationswissenschaft vergleichsweise langlebiges Thema. Erstmals von Cyert und March (1963) ausdrücklich thematisiert, entwickelte es sich in den 80er und 90er Jahren zu einem der am meisten untersuchten und beschriebenen Phänomene innerhalb der Management- und Organisationswissenschaft. Dabei hat sich OL offenbar als überaus fruchtbare Metapher bei der Generierung neuer Konzepte und Einsichten erwiesen. Die Fülle an unterschiedlichen Modellen des OL belegt dies eindrücklich. Gleichzeitig treffen aber die Probleme, die allen metaphorischen Konzepten und Analogien anhaften, im besonderen Maße auch für OL zu: Die Analogie zum *individuellen* Lernen sorgt zwar einerseits für eine "positive Ladung" des Begriffes und führt zu interessanten Perspektiven auf organisationale Phänomene. Wie im folgenden dargestellt werden wird, entstehen aber andererseits Probleme, wenn hinsichtlich organisationaler Phänomene teilweise auch individualpsychologisch argumentiert – oder doch mindestens gedacht – wird. Vor allem aber trägt auch die Offenheit des Konzeptes dazu bei, dass zwar sehr viele Phänomene mit dem Begriff des OL beschrieben werden können, eine integrative Forschung jedoch nur sehr schwer möglich ist.

2.1 OL als positiv geladene Metapher

Für die Popularität des OL-Begriffes in der Organisationswissenschaft, aber auch in der eher anwendungsorientierten Managementliteratur³, lassen sich leicht Gründe benennen. Zunächst einmal ist Lernen ein positiv geladener Begriff, der mit erfolgreichen Veränderungen, Effizienzsteigerungen und mit gelungener Umwelthanpassung assoziiert wird (vgl. z.B. Maier et al. 2001: 14).⁴ Somit weckt der OL-Begriff schon alleine aufgrund seiner Analogie zum individuellen Lernen vielfältige positive Assoziationen (Wiegand 1996: 2).

Darüber hinaus ist die Übertragung des Lernbegriffes auf Organisationen wohl auch inspiriert von der Frage, wie Organisationen die Veränderungen in ihrer sich immer schneller verändernden Umwelt bewältigen können (Dodgson 1993: 376). Sicher ist es kein Zufall, dass viele Beiträge zum Thema OL zu einer Zeit veröffentlicht wurden, in der auch Themen wie die "Überlegenheit japanischer Managementtechniken", "Fortschritt in der Informationstechnologie", "Globalisierung", "immer schnellere Produktlebenszyklen", "immer geringere Halb-

³ Die anwendungsorientierte, präskriptive Literatur zu OL verwendet eher den Begriff der "Lernenden Organisation" als den des Organisationalen Lernens (vgl. Tsang 1997).

⁴ Dass Lernprozesse nicht immer automatisch zu Verbesserungen führen müssen, sondern im Gegenteil, auch problematische Auswirkungen haben können, wird an späterer Stelle erörtert (vgl. Abschnitt 3.2.3).

wertszeit des Wissens" oder "Wettbewerbsverschärfung" im Mittelpunkt der Managementliteratur standen. Was liegt angesichts dieser Herausforderungen näher als die Forderung, dass man Organisationen lernfähig machen muss? Die Attraktivität des OL-Konzeptes aus einer eher *anwendungsorientierten* Perspektive ist also offensichtlich.

Aber auch aus *organisationstheoretischer* Sicht erweist sich die Frage, ob und wie Organisationen lernen, als anschlussfähig für verschiedene grundlegende Fragestellungen. Zunächst einmal ist jede Organisationstheorie gewissermaßen unvollständig ohne irgendeine Erklärung oder zumindest Beschreibung organisationalen Wandels. Wandel und Anpassung an veränderliche Umwelten sind grundlegende Themen der Organisationstheorie. In dieser Hinsicht können lerntheoretisch ausgerichtete Ansätze als Ergänzung oder auch als Gegenpol zu eher rationalistischen oder funktionalistischen, aber auch zu evolutionären Theorien des organisationalen Wandels dienen. So ist einerseits die Vorstellung von Lernprozessen in Organisationen kompatibel mit der Vorstellung der begrenzten Rationalität von Organisationsmitgliedern. Gleichzeitig heben sich OL-Ansätze aber auch von der Vorstellung ab, Variation würde nur blind erfolgen und Anpassung wäre nur auf der Ebene von Populationen, also durch den Tod und die Neugründung von Organisationen möglich.

Schließlich benötigen Organisationen für den Umgang mit komplexen Problemen und veränderlichen Umwelten eine Reihe von Kompetenzen, wie beispielsweise die Fähigkeit zur Akquisition und Kombination von Wissen. OL ist ein Konzept⁵, das Einblicke in die Prozesse verspricht, die eben solchen Fähigkeiten zugrunde liegen. Dabei lenkt es den Blick insbesondere auf die dynamischen Aspekte solcher Prozesse, sowie auf die Wechselwirkungen zwischen Lernprozessen auf verschiedenen Ebenen von Organisationen (Dodgson 1993: 376).

2.2 Konzeptionelle Vielfalt oder theoretisches Vakuum?

In Anbetracht der angedeuteten Vielfalt von Möglichkeiten, durch die OL-Perspektive zu fruchtbaren Einblicken in organisationale Phänomene zu gelangen, ist es nicht überraschend, dass im Lauf der Jahre eine beinahe unüberschaubare Vielzahl von OL-Konzepten entstanden ist. Insbesondere in den achtziger und neunziger Jahren war OL eines der am stärksten bearbeiteten Forschungsgebiete innerhalb der Organisationswissenschaft. Die

⁵ Natürlich gibt es, wie bereits erörtert, verschiedene OL-Konzepte. Wenn hier von *dem* OL-Konzept die Rede ist, dann ist damit ganz allgemein die Vorstellung gemeint, dass Organisationen lernen können.

wichtigsten organisationswissenschaftlichen Zeitschriften widmeten diesem Thema Sonderausgaben.

Allerdings führte die konzeptionelle Vielfalt innerhalb des OL-Feldes bisher nicht zu einer zunehmenden systematischen theoretischen Integration der einzelnen Beiträge (Vollmer 1996: 315). Die verschiedenen konzeptionellen Beiträge bauen nur ansatzweise aufeinander auf und man gewinnt beinahe den Eindruck, es gäbe ebenso viele Modelle des OL, wie Autoren, die sich diesem Thema widmen. Die konzeptionelle Offenheit des OL-Begriffes, die aus einer eher anwendungsorientierten Beraterperspektive den angenehmen Effekt hat, dass man die unterschiedlichsten Dinge mit einer positiven Assoziation behaften kann, erweist sich aus theoretischer Sicht also als problematisch.

Zusätzlich bleibt festzustellen, dass auch verschiedene Versuche, die unterschiedlichen OL-Ansätze zu *kategorisieren*, nicht wirklich zu einer Integration der verschiedenen Erkenntnisse geführt haben. Denn ebenso wie die OL-Ansätze selbst unterscheiden sich auch die Versuche, selbige in ein Schema zu fügen, durch unterschiedliche Herangehensweisen. Manche Kategorisierungen beruhen auf der chronologischen Abfolge der verschiedenen OL-Ansätze, andere stellen Autoren oder Schulen (wie z.B. die March-School, vgl. Kapitel 3) in den Vordergrund (vgl. Pawlowsky 2001: 65). Es werden also jeweils unterschiedliche Kriterien und Dimensionen von OL-Ansätzen zu deren Kategorisierung herangezogen.⁶

Entsprechend verwundert es auch nicht, dass viele der konzeptionellen Beiträge zum Thema OL mit einem Hinweis auf den geringen theoretischen Reifegrad, von dem dieses Feld gekennzeichnet sei, beginnen. Müller-Stewens und Pautzke (1994: 191) beispielsweise stellen fest, es sei "(...) bislang noch keine ausgearbeitete und umfassende Theorie des organisatorischen Lernens verfügbar; fast alle damit befassten Autoren betonen den fragmentarischen Charakter der bisherigen Beschäftigung mit diesem Phänomen". Viele Autoren monieren ferner, dass die unterschiedlichen OL-Konzepte nicht aufeinander aufbauen würden, sondern vielmehr von einer eklektischen bzw. eklektizistischen Vorgehensweise gekennzeichnet seien (vgl. z.B. Wiegand 1996: 3). Thomae (1996: 5) bezeichnet den Zustand sogar als "theoretisches Vakuum".⁷

Auch wenn diese häufig geübte Kritik vor dem Hintergrund einer fehlenden integrativen Modellbildung berechtigt erscheint, kann man aus ihr doch nicht schließen, die verschiedenen

⁶ Verschiedene Ansätze für Kategorisierungen finden sich beispielsweise bei Shrivastava (1983), Crossan et al. (1995), Klimecki und Thomae (1997).

⁷ Entsprechende Äußerungen finden sich auch bei Shrivastava (1983: 9), Fiol und Lyles (1985: 803), Müller-Stewens und Pautzke (1994: 191), Wiesenthal (1995: 138), Vollmer (1996: 315) Hennemann (1997: 2), Tsang (1997: 82).

Ansätze des OL würden isoliert nebeneinander stehen und keinerlei Bezug aufeinander nehmen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich nämlich, dass die Menge der *Fragestellungen*, die in diesen Ansätzen behandelt werden, weitaus überschaubarer ist, als die der Ansätze selbst. Offenbar erweisen sich einige Fragestellungen im Zusammenhang mit OL als so zentral, dass sie auch aus den Perspektiven verschiedener Modelle mit jeweils unterschiedlicher theoretischer Orientierung ins Blickfeld geraten.⁸ Auch wenn also keine einheitliche Theorie des OL vorliegt, ist das Feld doch nicht völlig unstrukturiert. Im Gegenteil: einige zentrale Fragestellungen bzw. Diskurse ziehen sich wie rote Fäden durch die Theoriebildung innerhalb des OL-Feldes. Verschiedene Ansätze werden durch gemeinsame Berührungspunkte mit diesen Diskursen verbunden.

In diesem Sinne argumentieren auch Easterby-Smith et al. (2000) in einem Überblicksartikel über das OL-Feld. Sie verzichten auf eine Kategorisierung der Modelle verschiedener Autoren und konzentrieren sich statt dessen auf die Beschreibung der Entwicklung verschiedener zentraler *Diskurse innerhalb des Feldes*. Dabei vergleichen Easterby-Smith et al. (2000) diese Diskurse mit Vulkanen, die zu verschiedenen Zeiten mehr oder weniger aktiv sind. Das OL-Feld insgesamt bezeichnen sie entsprechend als "volcanic field". Die einzelnen Vulkane können ausbrechen, aktiv sein, erlöschen und eventuell zu einem späteren Zeitpunkt wieder aktiv werden. "The metaphor of volcanic activity also captures the reality of a multiplicity of co-existing foci of interest and debate on the topic of learning and organizations" (Easterby-Smith et al. 2000: 784).

Als Beispiele für ältere und momentan inaktive Diskurse nennen Easterby-Smith et al. (2000: 784) die Unterscheidung unterschiedlicher Ebenen des Lernens sowie der Diskurs um die Bedeutung kognitiver versus der Bedeutung behavioraler Aspekte von OL (vgl. hierzu Abschnitt 5.2).⁹ Dass diese Diskurse zu einem bestimmten Zeitpunkt inaktiv sind bedeutet dabei jedoch nicht, dass sie verschwunden sind und keine Bedeutung mehr haben. Teilweise werden sie lediglich aktuell nicht ausdrücklich thematisiert, weil sie zu Selbstverständlichkeiten geworden sind und in "sedimentierter Form" Eingang in neuere Diskurse gefunden haben. Somit können bestimmte bereits "erloschen" geglaubte Diskurse innerhalb (oder außerhalb) des OL-Feldes sogar unter einem anderen "Label" reüssieren. Neben einer solchen impliziten Bezugnahme auf ältere OL-Diskurse verweisen viele Autoren natürlich auch ausdrücklich auf die Relevanz ihrer Arbeit für aktuellere Diskurse, mit denen sie assoziiert werden möch-

⁸ Eine weitere Einschränkung erhält die Kritik an der Fragementierung des OL-Feldes dadurch, dass verschiedene Autoren zwischen eher kognitiv orientierten und eher verhaltenswissenschaftlich fundierten Ansätzen des OL unterscheiden (vgl. z.B. Miner und Mezias 1996, Aldrich 1999).

⁹ Vgl. auch Klimecki et al. (2000: 67): "Der aus der Lernpsychologie kommende, an sichtbaren Verhaltensänderungen orientierte behavioristische Ansatz hat heute keine nennenswerte Bedeutung mehr".

ten. "In this regard, the debates enable connectivity, or a place to "plug in" to the field" (Easterby-Smith et al. 2000: 785).

Eine solche Bezugnahme auf bestimmte Diskurse des OL-Feldes kann jedoch, wie bereits erörtert, aus verschiedenen theoretischen Perspektiven erfolgen. Dadurch werden die Diskurse mit den unterschiedlichsten Inhalten verknüpft und sind offen für Einflüsse des "organisationstheoretischen Zeitgeistes". Beispiele für diesen Einfluss sind etwa die Popularität von Gruppenkonzepten, konstruktivistische und wissensbasierte Ansätze des OL. Auch wenn die Diskurse also, wie Easterby-Smith et al. (2000: 785) anmerken, eine gewisse "connectivity" innerhalb des OL-Feldes erzeugen, sind die somit entstehenden Verweisungszusammenhänge doch kein Äquivalent für eine integrierende Modellbildung oder eine konsensfähige Definition von OL.

Auch Cohen und Sproull (1996) kommen zu einem resignativen Urteil über die Möglichkeit, das OL-Feld definitorisch einzugrenzen. Allerdings machen sie dabei aus der (konzeptionellen) Not beinahe eine Tugend, indem sie argumentieren, es sei eben einfach noch *zu früh* für eine exklusive Definition. In der Einleitung zu einem Sammelband zum Thema OL blicken sie zurück auf eine Sonderausgabe der Zeitschrift *Organization Science*, die fünf Jahre zuvor ebenfalls zum Thema OL herausgegeben worden war. Sowohl 1991 als auch 1996 war man offenbar der Ansicht, dass es eben einfach noch zu früh sei, das Thema OL definitorisch einzugrenzen. Dabei bewerten Cohen und Sproull die Gefahr einer Aufweichung des Konzeptes durch inflationären Gebrauch offenbar geringer als die Gefahr, durch eine definitorische Eingrenzung von OL einzelne Ansätze aus dem OL-Feld auszugrenzen:

"In introducing the 1991 special issue, we argued that it was not yet time to draw lines around the field of organizational learning. Although we worried that confusion might be fostered if everything could claim to be organizational learning, we also felt that the area was too new, vital, and innovative to risk prematurely *closing its borders*. We still hold this view and therefore still do not delineate what is, and *what is not*, "organizational learning" (Cohen und Sproull 1996: ixf., Hervorhebungen hinzugefügt).

Allerdings vermag die Begründung, mit der die Autoren hier eine exklusive Beschreibung des OL-Phänomens verweigern, nicht wirklich zu überzeugen. Die Schwierigkeiten bei der Festlegung, was denn OL nun eigentlich genau sei – und vor allem *was es nicht sei* – können schwerlich mit der mangelnden Reife des Gegenstandes begründet werden. Nur ein Jahr später äußern sich beispielsweise Klimecki und Thomae (1997: 15, Hervorhebungen hinzugefügt) folgendermaßen: "Obwohl OL schon *seit über drei Jahrzehnten* Diskussionsstoff für die Wissenschaft liefert, verläuft die Auseinandersetzung immer noch im "theoretischen Nebel"".

Wenig überzeugend scheint auch der Versuch, die mangelhafte Integration unterschiedlicher OL-Ansätze in erster Linie mit dem Fehlen einer *konsistenten Terminologie* zu erklären. Crossan et al. (1995) z.B. argumentieren in diesem Sinne:

"The primary impediments to the development of OL theory are that inconsistent terminology is used for comparable concepts and that different definitions are used to describe the phenomenon. As a result, there is little integration and cumulative theory" (Crossan et al. 1995: 338).

Dabei ist der Hinweis auf die terminologische Verwirrung im OL-Feld durchaus zutreffend. Als Beleg führen Crossan et al. an anderer Stelle (1999: 522)¹⁰ unterschiedliche Phänomene auf, die von verschiedenen Forschern mit dem OL-Begriff gefasst werden. Hinter dem Begriff OL verbergen sich demnach beispielsweise Konzepte zur Informationsverarbeitung (Huber 1991), zur Produktinnovation und Wissensgenerierung (Nonaka 1994, Nonaka und Takeuchi 1995) oder zum Umgang mit begrenzter Rationalität im Angesicht komplexer Umwelten (March und Olsen 1975).

Diese unterschiedliche Verwendung des OL-Begriffes ist insofern problematisch, als es sich dabei wohl eher um "concept stretching (broadening the meaning beyond reason)" als um "concept traveling (fitting precisely a variety of applications)" (Chimezie und Osigweh 1989: 579) handelt. Demnach ist es eben nicht der Fall, dass ein einheitliches, fundiertes OL-Konzept vorliegt, das sich auf unterschiedliche Phänomene anwenden ließe. Vielmehr werden unterschiedliche organisationale Phänomene mit einem jeweils modisch aktuellen OL-Begriff etikettiert. Wie eingangs bereits angedeutet, birgt die positive Ladung und konzeptionelle Offenheit des OL-Begriffes eben nicht nur den Vorteil, dass man viele unterschiedliche Phänomene mit diesem Etikett versehen kann. Die Schattenseite dieser Offenheit besteht darin, dass jeder neue Beitrag eigentlich erst einmal neu formulieren *muss*, was eigentlich OL sei, weil es keine allgemeingültige Definition des Begriffes gibt.

Allerdings sind sowohl die vermeintliche mangelhafte Reife des Feldes (Cohen und Sproull, 1996), als auch die in ihm herrschende terminologische Verwirrung (Crossan et al. 1995, 1999) bei genauerer Betrachtung eher Symptome und nicht Ursache des Mangels an theoretischer Integration im OL-Feld. Als Ursache dieser Schwierigkeiten scheint vielmehr der bereits angesprochene metaphorische Charakter des OL-Begriffes selbst plausibel zu sein. Es ist eben schwer, ein abstraktes metaphorisches Konzept rein definitorisch (d.h. nicht theoretisch oder empirisch) einzugrenzen und zu konkretisieren. Im folgenden soll deshalb erörtert werden, inwiefern der OL-Begriff eine (besonders) problematische Metapher darstellt und in welcher Hinsicht sich dies als hinderlich bei der Theoriebildung erweist. Ein besseres Ver-

ständnis für die Ursachen des Mangels an integrativer Forschung im OL-Feld soll später den eigenen (empirischen) Zugang zu konkreteren Fragestellungen innerhalb des OL-Feldes erleichtern.

2.3 OL zwischen Reduktionismus und Reifizierung

Metaphern sind bildhafte Vergleiche oder Analogien, bei denen ein Sachverhalt "aus seinem eigentlichen Bedeutungszusammenhang in einen anderen übertragen wird, ohne dass ein direkter Vergleich zwischen Bezeichnendem und Bezeichneten vorliegt" (Duden 1990: 496). Entsprechend kann man auch argumentieren, dass der OL-Begriff eine Metapher darstellt: Im Begriff OL wird der individualpsychologische Prozess "Lernen" auf eine organisationale Ebene übertragen (vgl. Vollmer 1996: 320). Im folgenden soll untersucht werden, welche Bedeutung der metaphorische Charakter des OL-Begriffes für die Forschung in diesem Feld hat und welche Schwierigkeiten hiermit verbunden sind.

Indem Metaphern neue oder komplexe Phänomene in einen vertrauten Rahmen ziehen, machen sie diese anschaulicher und verständlicher. Schlee und Kieser (2000: 166) formulieren treffend: "Metaphern rufen mentale Bilder hervor, die das Neue auf eine bekannte Ebene übersetzen und es dem Lernenden erlauben, das Konzept zu visualisieren".¹¹ Geht man nun davon aus, dass neue oder unbekannte Sachverhalte eigentlich nur durch den Vergleich mit Bekanntem erfasst werden können, dann sind Metaphern nicht nur sprachliche Dekoration oder rhetorische Stilmittel, sondern sie sind wichtige *Denkwerkzeuge*, die die Komplexität von Sachverhalten reduzieren können.

In der eher anwendungsorientierten Management- und Beraterliteratur werden Metaphern oft eingesetzt, um die Kerngedanken der jeweils propagierten Managementkonzepte möglichst plakativ und eingängig zu vermitteln.¹² Aber auch in der Organisationswissenschaft bilden Metaphern oft den *Ausgangspunkt* für tiefere Analysen. Zum einen haben sie dabei die Funktion, neu entdeckte Phänomene zu bezeichnen und durch den Vergleich mit vertrauten Sachverhalten zunächst einmal begreifbar zu machen. Zum anderen können Metaphern aber auch eingesetzt werden – und das ist, wie im folgenden noch erörtert wird, bei OL der Fall – um einen *neuen Zugang zu bereits bekannten Phänomenen* zu ermöglichen (vgl. Schlee und Kieser 2000: 167). Doch wie erfüllen Metaphern diese Funktion?

¹⁰ Vgl. auch Fiol und Lyles (1985: 805), Wiesenthal (1995: 138), Tsang (1997: 73f.).

¹¹ Vgl. auch Gersick (1991: 11) "(...) we can benefit by comparing research findings from disparate areas because different facets of kindred processes may come into focus as the methodology and level of analysis vary".

Metaphern sind konzeptionelle Brillen, die einen Sachverhalt zugänglich machen, indem sie ihn *strukturieren*. Schlee und Kieser (2000) argumentieren:

"Für das Erkennen, Wahrnehmen und Verstehen der neuen Sache gilt, dass dies nur innerhalb des konzeptuellen Rahmens stattfinden kann, der durch einen bereits bekannten Bewusstseinsbereich vorgegeben wird. Dadurch wird B [die neue Sache U.K.] im Sinne von A [dem bereits bekannten Bewusstseinsbereich U.K.] strukturiert" (Schlee und Kieser 2000: 163).

Dabei aktivieren die in Metaphern enthaltenen Bilder gewissermaßen ein ganzes *Wortfeld* verwandter Konzepte und Begriffe, die anschließend das Denken über den bezeichneten Gegenstand in bestimmte Bahnen lenken. Im Falle des OL-Begriffes werden beispielsweise zusammen mit dem Ausdruck "Lernen" auch die mit diesem assoziierten Konzepte "Gedächtnis" und "Informationsverarbeitung" salient. Metaphern erzeugen also nicht nur ein Bild, vor dem ein Sachverhalt begreifbar(er) wird, sondern sie strukturieren dieses Bild auch, indem sie entsprechende Denkmuster aktivieren, mit denen man diesen Sachverhalt *denken* kann.

An dieser Argumentation wird nun nochmals sowohl das Potential von Metaphern, aber bereits auch die Probleme, die diesen grundsätzlich anhaften, deutlich. Einerseits ermöglichen Metaphern einen schnelles, intuitives Verständnis für ein Phänomen, indem sie dieses veranschaulichen und mit vertrauten Denkmustern strukturieren. Andererseits – und darauf wird im folgenden mein Hauptaugenmerk liegen – sind diese Denkmuster einem anderen Sinnzusammenhang entlehnt und haben deshalb eigentlich nur einen heuristischen Nutzen. Schlee und Kieser (2000: 164)¹³ formulieren: "Die Struktur des einen Wesensbereiches wird aber nur teilweise auf den anderen übertragen, schließlich ist A nicht B, sondern es wird nur mithilfe von B strukturiert (...)". Man könnte also vereinfachend (und mit Hilfe einer Metapher!) argumentieren, dass, ebenso wie alle Vergleiche, auch alle Metaphern irgendwie hinken. Inwiefern dies für die Theoriebildung problematisch sein kann, soll nun am Beispiel des OL-Begriffes veranschaulicht werden.

Wie bereits angeführt, dient die OL-Metapher weniger dazu, neue Sachverhalte, auf die man gestoßen ist, zu benennen. Sie hat m.E. vielmehr die Funktion, *neue Einsichten in bekannte Sachverhalte* zu erzeugen. Neu sind ja eigentlich nicht die Prozesse des OL, sondern der Umstand, dass man sie als solche bezeichnet. Wandel und Anpassung in Organisationen sind komplexe Phänomene, die sich mit einer oberflächlichen Betrachtung nicht durchdringen lassen. Sie zeichnen sich aus durch ihre vielschichtigen und teilweise widersprüchlichen

¹² Beispiel: "Organisationen sollen Zelte statt Paläste sein".

¹³ Vgl. sinngemäß auch Maier et al. (2001: 28).

Erscheinungsformen. Beispielsweise gleichen sich Organisationen einander an, aber sie differenzieren sich auch voneinander. Sie können offensichtlich auf veränderte Umweltbedingungen flexibel reagieren, aber auch ein verblüffendes Ausmaß an Änderungsresistenz aufweisen. All diese beobachtbaren Prozesse sind einerseits komplex und vielschichtig, lassen sich aber gleichzeitig mit der Vorstellung vereinfachen, Organisationen würden eben irgendwie lernen.

Indem man nun das Konzept "Lernen" auf Organisationen überträgt, reduziert man die Komplexität von organisationalem Wandel und Anpassung.¹⁴ Dabei wird das Nachdenken über Wandel und Anpassung auch dadurch erleichtert, dass dafür nun Konzepte wie Gedächtnis, Erfahrung und Informationsverarbeitung zur Verfügung stehen. Durch die Assoziierung mit diesen Begriffen wirken die organisationalen Prozesse vertrauter. Gleichzeitig werden durch die Strukturierung dieser Prozesse mithilfe individualpsychologischer Begriffe aber auch deren organisationspezifische Aspekte (wie z.B. Arbeitsteilung, Spezialisierung und formale Regeln) aus dem Fokus der Betrachtung gerückt.¹⁵ Metaphern sind also für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit bestimmten Sachverhalten weniger ein Ergebnis, sondern stellen jeweils einen Startpunkt dar, der dann weiter elaboriert werden muss (Schlee und Kieser 2000: 167f.). Warum genau diese Elaborierung bzw. Konkretisierung im Falle von OL (besonders) schwierig ist, soll im folgenden erörtert werden.

Wenn ein Bestsellerautor fordert, Organisationen sollten wie Zelte und nicht wie Paläste sein, wird wohl niemand auf die Idee kommen, dieser Forderung dadurch zu entsprechen, dass man ein Unternehmen tatsächlich – also im physischen Sinne – in Zelte verlagert. Offensichtlich repräsentieren die (formalen) Strukturen von Organisationen einerseits sowie (bauliche) Strukturen von Gebäuden andererseits eben hinreichend unterschiedliche Bedeutungszusammenhänge, die nur vor dem Hintergrund der angeführten Metapher einen Sinnzusammenhang aufzeigen. Im Vergleich dazu ist der Wechsel vom Kontext des individuellen Lernens auf die Ebene des organisationalen Lernens viel weniger radikal: Individuelles Lernen findet schließlich tatsächlich in Organisationen statt und ist, wie noch ausgeführt werden wird, ein Teilaspekt des OL. Man wechselt also im Falle der OL-Metapher den Bedeutungszusammenhang nur teilweise oder vielleicht sogar nur die Ebene innerhalb eines gemeinsamen Bedeutungszusammenhanges.

¹⁴ Natürlich ist eigentlich auch individuelles Lernen nicht banal. Im Rahmen einer solchen metaphorischen Umschreibung werden aber auch nicht individualpsychologische Lerntheorien mit ihrer gesamten Komplexität, sondern ein vereinfachtes Alltagsverständnis von Lernen auf den so bezeichneten Gegenstand übertragen.

¹⁵ "So sehen die Regeln und Stimulanzen zur Aufmerksamkeitszuwendung bei Organisationen völlig anders aus als im intrapersonalen Bereich (...); die Wahrnehmung von Problemen und ihre Lösung wird in Organisationen arbeitsteilig gestaltet (...) Verarbeitungsprozesse werden nicht nur von Einzelpersonen, sondern von Problemlösungsgruppen (...) durchgeführt" (Reber 1989: 963, vgl. auch Hennemann 1997: 22ff).

Diese inhaltliche Nähe oder Überschneidung zwischen den beiden Bedeutungszusammenhängen "Lernen" und "Organisation" innerhalb des OL-Begriffes macht es schwer, die Metapher zu konkretisieren und sie für die Organisationswissenschaft fruchtbar zu machen. Die Schwierigkeit besteht konkret darin, die Grenze zwischen beiden Bereichen bei der Analyse von OL nicht verschwimmen zu lassen (vgl. Schreyögg und Eberl 1998: 523). Genau dies kann jedoch leicht in zwei verschiedenen Formen geschehen. Zum einen kann die Unterscheidung zwischen individuellem und organisationalen Lernen dadurch verschwimmen, dass

(1) OL auf das Lernen von Individuen bzw. auf die simple Aggregation von individuellen Lernleistungen in Organisationen *reduziert* wird und zum anderen

(2) besteht stets die Gefahr, dass Organisationen selbst als Subjekte des Lernens konzeptualisiert und damit *reifiziert* bzw. *anthromorphisiert* werden.

Im ersten Falle stellen Organisationen nur den Kontext von OL dar, im zweiten Falle werden ihnen selbst Attribute von Individuen zugeschrieben. Beide Probleme stellen gewissermaßen die rechte und die linke Bande einer Elaborierung des OL-Begriffes dar. Je mehr man sich von der einen Bande entfernen möchte, desto stärker wird die Gefahr, die andere zu überspringen. Problematisch dabei ist, dass bei beiden "Fehlern" tendenziell der Blick auf organisationsspezifische Aspekte von Lernprozessen verdeckt wird. Im folgenden soll deshalb untersucht werden, wie diese Tendenzen bzw. wie eine gewisse "Drift" zu beiden Fehlern jeweils entstehen kann und welche Folgen dies für die Theoriebildung hat.

Ad (1): Reduktion von OL auf die Summe der individuellen Lernleistungen von Individuen in Organisationen. Eine Fokussierung auf das Lernen von Individuen *in* Organisationen kann aus verschiedenen Motiven erfolgen. Zum einen kann dies bewusst geschehen, um sich nicht der Gefahr der Reifizierung (vgl. Ad (2) unten) auszusetzen und damit dem Vorwurf, man würde menschliche Eigenschaften wie Denken und Lernen auf geistlose Gebilde wie Organisationen übertragen. In diesem Falle entsteht die Tendenz zum Reduktionismus also durch das Bestreben, sich möglichst weit von der Bande der Reifizierung freizuhalten. Ein anderes Motiv, das zu einem solchen "Bias" in Richtung Reduktionismus führen kann, entsteht aus der vermeintlich pragmatischen Einstellung, dass es für eine Analyse von OL-Prozessen ausreichend sei, wenn man das Lernen von Topmanagern untersucht (vgl. Easterby-Smith et al. 2000: 785). Diese Sichtweise ist meistens auch mit einer entsprechenden empirischen Vorgehensweise verbunden.

Der wichtigste mögliche Auslöser für eine Tendenz, OL auf das Lernen von Individuen in Organisationen zu reduzieren, besteht aber vermutlich in dem Umstand, dass die Forschung und Theoriebildung im Bereich des individuellen Lernens viel stärker entwickelt sind als die

im mikro- bzw. makrosozialen Bereich (Reber 1992: 1244). Individuelles Lernen ist als Forschungsgegenstand bereits so weit etabliert, dass vereinfachte Vorstellungen über dieses Phänomen auch im Rahmen des weithin geteilten Alltagswissens verfügbar sind. Jeder kann sich eben etwas unter dem Begriff "Lernen" vorstellen, und zwar auch dann, wenn sie/er über wenig oder kein Wissen zu *wissenschaftlichen* Theorien individuellen Lernens verfügt. Ein Gleichsetzung von OL mit individuellem Lernen in Organisationen ist dementsprechend verlockend, weil es weniger Abstraktion verlangt als die Elaboration genuin organisationspezifischer Aspekte von Lernprozessen. Die organisationale Ebene hat dann allerdings nur noch die Bedeutung eines Kontextes. Die eigentlich interessanten Lernphänomene spielen sich deshalb dann auch nicht auf der Ebene der Organisation, sondern ausschließlich in den Köpfen der Organisationsmitglieder ab.

Ad (2): Reifizierung von Organisationen als Subjekte des Lernens. Die unter (1) beschriebene Reduktion von OL auf individuelles Lernen *in* Organisationen führt zu einer Vereinfachung des Phänomens OL, die zwar aus Sicht von praxisorientierten Autoren und Unternehmensberatern durchaus erwünscht sein kann. Vereinfachung von Phänomenen und vor allem von auf diese bezogenen Entscheidungen bildet den Kern der Rhetorik von Unternehmensberatern und Bestsellerautoren. Die Rhetorik innerhalb des Systems Wissenschaft ist dagegen geprägt von einer stetigen Zunahme an Komplexität (vgl. Kieser 2002b). Zum einen verkörpert die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Phänomenen meistens auch eine (von den meisten Wissenschaftlern geschätzte) Herausforderung des Intellekts. Für ein Modell des OL bedeutet dies, dass es eben nicht für Jedermann leicht verständlich sein darf, wenn es wissenschaftlich gehaltvoll erscheinen soll. Zum anderen, und das ist in diesem Zusammenhang der entscheidende Punkt, besteht Wissenschaft in der kritischen Elaborierung von Konzepten, deren Komplexität im Verlauf des wissenschaftlichen Diskurses quasi automatisch zunimmt. Wie bereits erwähnt, sind einfache bzw. vereinfachende Metaphern deshalb in der Organisationswissenschaft in der Regel eher ein Startpunkt als ein Ergebnis.

Wenn man also die Vorstellung, dass Organisationen lernen können, für die Organisationswissenschaft fruchtbar machen will, dann sind eigentlich Konzepte notwendig, die über mehr Potential für die weitere Theoriebildung verfügen, als die simple Aggregation von individuellen Lernleistungen.¹⁶ Eine Vereinfachung durch Reduktion vermindert jedoch dieses Potential. Duncan und Weiss formulieren beispielsweise bereits 1979 "Organizational learning is more than the simple aggregation of individual learning" (ebd.: 88). Spätere Autoren werden noch konkreter hinsichtlich der als zu simpel erachteten Aggregationslogik und argumentie-

¹⁶ Eine Aggregation ist *an sich* natürlich noch lange nicht simpel. Es geht hier also ausdrücklich um *simple Formen* der Aggregation wie z.B. die Summenbildung, siehe unten.

ren, dass OL keineswegs nur aus der *Summe* der individuellen Lernleistungen bestehen könne.¹⁷

Im Zentrum des Interesses vieler Autoren, die einen *theoretischen* Beitrag zum OL anstreben, steht deshalb die Frage nach Möglichkeiten, *nicht-triviale Formen der Aggregation individueller Lernleistungen* adäquat zu beschreiben.¹⁸ Dieses Bestreben, theoretische Konzepte des OL zu entwickeln, die über simple bzw. reduktionistische Vorstellungen hinausgehen, führt nun wiederum oft zu der implizit oder explizit formulierten Annahme, dass OL ein *emergentes* Phänomen darstellen müsse. Allerdings ist dieser Wunsch nach Emergenz *auch* problematisch, weil auch er, ebenso wie die Tendenz zum Reduktionismus, letztlich dazu beitragen kann, dass die Grenze zwischen der individuellen und der organisationalen Ebene des Lernens verwischt wird. Was aber bedeutet überhaupt der Verweis auf die Emergenz von organisationalen Lernprozessen?

Ein Verweis auf emergente Eigenschaften von Phänomenen erfolgt gewöhnlich dann, wenn entstehende Muster, Strukturen oder Eigenschaften dieser Phänomene so erscheinen, als könne man sie nicht angemessen erklären, wenn man sich nur auf die einzelnen Komponenten des Phänomens bzw. Systems bezieht. Emergenz rückt also, mit anderen Worten, immer dann als analytisches Konstrukt in den Blickpunkt,

- wenn die Struktur des Phänomens salienter ist, als die einzelnen Komponenten alleine,
- wenn man die Komponenten austauschen kann, ohne dass man den Fortbestand des ganzen Systems gefährdet, und
- wenn die Eigenschaften des Systems wirklich radikal neu sind im Vergleich zu den Eigenschaften der bereits vorher existierenden Komponenten (Goldstein 1999).

Wiegand (1996: 338) formuliert hinsichtlich von Organisationen entsprechend: "Emergenz bezeichnet in der Regel das (vom Beobachter diagnostizierte) – Phänomen, dass beim Übergang von einfachen zu komplex(er)en sozialen Systemen Eigenschaften auftreten, die nicht auf die Eigenschaften der Elemente des Systems zurückgeführt werden können". Emergente Eigenschaften oder Attribute von OL-Prozessen wären demnach solche, die man nicht aus individuellen Lernbeiträgen rekonstruieren kann, oder einfacher ausgedrückt, die eben Funktionsbedingungen des "Ganzen" folgen, und die deshalb auch nur aus der Sicht der "ganzen" Organisation verständlich werden. Noch konkreter auf OL bezogen, ließen sich also beispielsweise "(...) *ebenenspezifische Formen von Wissen* unterscheiden, die nicht ursächlich auf individuelles Wissen zurückgeführt werden können und in diesem Sinne ein

¹⁷ Vgl. z.B. Hedberg (1981: 4), Fiol und Lyles (1985: 804), Schreyögg und Eberl (1998: 519).

¹⁸ Wobei wiederum nicht-triviale Formen der Aggregation individueller Lernleistungen nicht unbedingt durch eine organisationsspezifische Dimension geprägt sein müssen. Ein Beispiel wäre Gruppenlernen (vgl. Abschnitt 5.2.4).

prozessbezogenes Emergenzphänomen darstellen (...)" (Wiegand 1996: 340). Wiesenthal (1995: 139) spricht sinngemäß von einer "irreduziblen Differenz" zwischen individuellem und organisationalem Lernen.

Die Betrachtung von OL als emergentem Phänomen ist unproblematisch und eigentlich sogar sinnvoll, wenn dies in einem heuristischen Sinne geschieht. Der Verweis auf Emergenz dient dann dazu, die Muster und Strukturen von Lernprozessen auf der Makroebene von Organisationen herauszustellen und damit den Blick auf ihre organisationsspezifischen Dimensionen zu lenken. Allerdings birgt diese Art der Fokussierung auch die Gefahr der Reifizierung bzw. Anthromorphisierung von Organisationen, wenn Emergenz dabei als *ontologische* Standortbestimmung für die Betrachtung von OL aufgefasst wird. In diesem Falle liegt der Fehlschluss vor, dass, wenn OL nicht auf das Lernen von Individuen in Organisationen reduziert werden kann, es eben irgendwie die Organisationen selbst sein müssen, die lernen. Die Betrachtung von Lernprozessen auf organisationaler Ebene kann also mit anderen Worten dazu verleiten, die Organisation selbst als Einheit bzw. als Akteur des OL zu betrachten.

Dieser "Reifizierungsfehler" ist nun gleich in zweierlei Hinsicht paradox: Erstens schreibt man Organisationen, wenn man sie als Subjekte des Lernens betrachtet, letztendlich genau die Eigenschaften von Individuen zu, von denen man qua Emergenz ja gerade abstrahieren wollte. Vor allem aber stellt zweitens die Reifizierung von Organisationen auch eine Simplifizierung von OL-Prozessen dar, weil sie gewissermaßen davon entbindet, eine Aggregationslogik für individuelle Lernleistungen spezifizieren zu müssen. Und die oft getroffene Feststellung, dass diese Logik auf gar keinen Fall so trivial wie eine simple Summierung sein könne, begründet ja gerade den Bedarf an Emergenz!

Die Systemtheorie ist ein Beispiel für eine Perspektive, die eine gewisse Tendenz zur Reifizierung von Organisationen aufweist (vgl. Reber 1989: 964). Fairerweise muss man allerdings zugestehen, dass die radikale Fokussierung auf die Systemebene – bzw. hier: auf die Organisationsebene – im Falle dieser Theorie eine theoretisch begründete Wahl darstellt und nicht etwa einen Denkfehler, der durch eine mangelnde Stringenz der Argumentation verursacht wäre. Organisationen sind aus Sicht der Systemtheorie soziale Systeme, die Inputs aus ihrer Umwelt nach *systemspezifischen Maßgaben*, also gewissermaßen selbstreferentiell bzw. autopoietisch, prozessieren (vgl. Luhmann 1984, Baecker 1993). Organisationen sind also emergente Phänomene. Diese Perspektive wurde, insbesondere in der deutschen BWL, von verschiedenen Autoren auch für die Analyse von OL herangezogen (vgl. Willke 1995, Thomae 1996, eklektisch auch Klimecki und Thomae 1997).

Willke (1995) z.B. strebt an, aus einer systemtheoretischen Perspektive ein genuin organisationales Modell des Lernens zu formulieren. Dabei argumentiert er sehr stark in Analogie zum individuellen Lernen (d.h. hier: in Analogie zum Lernen psychischer Systeme) und geht entsprechend davon aus, dass auch Organisationen die Fähigkeit haben müssten, Information zu prozessieren. Ausgehend von dieser Annahme leitet er dann die Frage nach den organisationalen Beobachtungsinstrumenten ab, die für Organisationen die Funktion von Sinnesorganen übernehmen könnten: "Ein gewisses Problem liegt noch darin, dass Organisationen keine Augen und keine Ohren und auch sonst keine brauchbaren Sensoren haben. Was tun?" (Willke 1995: 300). Als Lösung für dieses Problem präsentiert er dann die Vorstellung, dass Organisationen *wie* Individuen lernen, indem sie *anhand von* Individuen lernen, also gewissermaßen die Organisationsmitglieder wie ihre Sinnesorgane benutzen. In Anlehnung an die Bezeichnung von Organisationsmitgliedern als "Agenten" des OL bei Argyris und Schön (1978) argumentiert er:

"Über die parasitäre Verwendung des Menschen schaffen es Organisationen tatsächlich, als Organisationen in systemspezifischer Weise Differenzen zu prozessieren und neue Informationen zu generieren. Mithilfe des Menschen, aber unabhängig von konkreten einzelnen Individuen erzeugen Organisationen so ihre eigene Wissensbasis und definieren die Verwendung des Wissens nach eigenen Kriterien und Zielsetzungen" (Willke 1995: 300f.).

Diese Argumentation ist charakterisiert durch ein Streben nach Emergenz und gleichzeitig durch eine Tendenz zur Reifizierung bzw. Anthromorphisierung von Organisationen. Dabei zeigen sich noch einmal die oben formulierten Konsequenzen einer solchen Tendenz. Wenn Organisationen selbst lernen, und dies nach eigenen Maßgaben, Kriterien und Zielsetzungen, dann ist es auch nicht mehr notwendig, eine Aggregationslogik für die (vermutlich unterschiedlichen) Maßgaben von Organisationsmitgliedern aus verschiedenen Untereinheiten einer Organisation zu beschreiben.¹⁹ Der Blick wird somit nicht auf organisationsspezifische Dimensionen des Lernens fokussiert, sondern von ihnen abgelenkt.

Andere Autoren sehen die Gefahr einer "Drift" zur Reifizierung bzw. Anthromorphisierung im OL deutlich weniger unproblematisch als Willke dies offenbar tut. In den Beiträgen verschiedener Autoren wird beispielsweise gewarnt vor einer Reifizierung von "collective minds" (vgl. z.B. Weick und Roberts 1993, Spender 1994: 357). Walsh und Ungson (1991: 59) bezeichnen eine solche Perspektive ausdrücklich als "Anthropomorphism" und warnen vor einer Argumentation, die auf der Vorstellung basiert, dass Organisationen "mental entities" seien.

¹⁹ Auch hier muss man wiederum fairerweise anmerken, dass eine systemtheoretische Perspektive sehr wohl erlaubt, die verschiedenen Untereinheiten (Subsysteme) von Organisationen zu betrachten (vgl. z.B. Tacke 1997). Organisationen sind dann nicht nur emergent in Hinsicht auf psychische Systeme, sondern auch in Hin-

Easterby-Smith et al. (2000: 785) schließlich stellen kritisch die Frage, wie weit man Informationsverarbeitungs-konzepte, die man von biologischen Organismen abgeleitet hat, auf soziale u. organisationale Phänomene ausdehnen kann, bzw. wie weit man menschliche Eigenschaften wie Denken auf geistlose Gebilde wie Organisationen übertragen kann und sollte.

Die Frage, ob die Reifizierung bzw. Anthropomorphisierung von Organisationen *an sich* unangebracht oder unter ontologischen Gesichtspunkten fragwürdig ist, soll in dieser Arbeit allerdings nicht die im Vordergrund stehen.²⁰ Hier geht es vielmehr um die Frage, inwiefern die beschriebene Art der Argumentation dazu beitragen kann, den Unterschied zwischen individuellem und organisationalem Lernen zu verschleiern, und damit letztendlich den Blick auf organisationsspezifische Aspekte von Lernprozessen zu erschweren. In Abbildung 1 wird dies noch einmal zusammengefasst und verdeutlicht.

	Reduktion	Reifizierung
Auslöser	Individuelles Lernen ist bereits erforscht. Individuelles Lernen ist Teilaspekt von OL. Bestreben, Reifizierung zu vermeiden.	Bestreben, Reduktion zu vermeiden. Streben nach Emergenz.
Prozess	Reduktion von OL auf Lernen <i>in</i> Organisationen, bzw. auf die Summe individueller Lernleistungen.	Konzeptualisierung von Organisationen als Subjekte des Lernens.
Folge	Aggregationslogik für individuelle Lernleistungen wird überflüssig. Organisationsspezifische Aspekte des Lernens werden verschleiert.	

Abbildung 1: Die rechte und die linke Bande einer Elaborierung der OL-Metapher

Zusammenfassend können wir also festhalten, dass OL eine fruchtbare, aber auch eine problematische Metapher darstellt. Durch die Analogie, die sie erzeugt, hat sie einen heuristischen Nutzen und verhilft zu neuen Perspektiven auf die Dynamik von Wandel und Anpassung in Organisationen. Um für die Organisationswissenschaft fruchtbar gemacht zu werden, müssen Metaphern jedoch weiter elaboriert und konkretisiert werden. Im Falle der OL-Metapher erweist sich diese Elaborierung als besonders schwierig. OL als konzeptionelle Brille zur Analyse von Wandel und Anpassung kann nur dann ihr theoretisches Potential entfalten, wenn sie hilft, organisationsspezifische Aspekte von Lernprozessen zu beschreiben

sicht auf soziale Systeme wie Gruppen bzw. Wissensgemeinschaften (Wiegand 1996). Die Betrachtung organisationaler Subsysteme steht bei Willke aber offenbar nicht im Vordergrund.

²⁰ Zumal eine solche Reifizierung genau genommen ja bereits auch bei individuellen kognitiven Konzepten festzustellen ist, wie Schneider und Angelmar (1993: 355) treffend anmerken: "Indeed, reification does exist, but it is

und dabei nicht bei dem Verweis auf oberflächliche Analogien stehen bleibt. Dies kann wiederum nur dann gelingen, wenn OL weder auf das Lernen von Individuen *in* Organisationen *reduziert* wird, noch Organisationen *selbst* als Lernsubjekt *reifiziert* bzw. anthropomorphisiert werden. In beiden Fällen wird es überflüssig, eine nicht-triviale und organisationspezifische Aggregationslogik für individuelle Lernleistungen zu formulieren. Eine solche Aggregationslogik muss aber, so das zentrale Ergebnis der Überlegungen zum metaphorischen Charakter von OL, im Mittelpunkt einer Elaborierung des OL-Konzeptes stehen!²¹

Im folgenden Abschnitt soll als Abschluss dieses Kapitels eine Arbeitsdefinition des OL formuliert werden, die diese Überlegungen berücksichtigt. Sie ist bewusst abstrakt und offen gehalten, weil sie in erster Linie als Ausgangs- und Bezugspunkt für weitere Überlegungen dienen soll. Die im letzten Abschnitt formulierten Überlegungen zu verschiedenen Aspekten der OL-Metapher waren notwendigerweise zunächst sehr abstrakt und haben deutlich gemacht, dass der OL-Begriff weiterer Elaborierung bedarf, um einer konkreteren, empirischen Untersuchung zugänglich zu sein. Der Bogen von einer abstrakten Arbeitsdefinition zu den konkreten forschungsleitenden Fragestellungen, deren Relevanz theoretisch begründet ist, die aber auch empirisch beobachtbar sind, wird anschließend in mehreren Schritten gespannt. In einem ersten Schritt soll die Konzeption des regelbasierten Lernens, wie sie vor allem in der BT geprägt wurde, zunächst einen theoretischen Zugang zum Phänomen OL ermöglichen. Dieses theoretische Fundament wird im folgenden Kapitel dargestellt. Dabei rückt das in der BT entwickelte OL-Verständnis formale Richtlinien in den Mittelpunkt der Analyse. Insbesondere weil Regeln auch im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung stehen werden, sollen diese dann in einem zweiten Schritt eine genauere Betrachtung erfahren (Kapitel 4). In einem dritten Schritt schließlich werden aus der Summe der vorangegangenen Überlegungen forschungsleitende Fragestellungen für die empirische Untersuchung abgeleitet.

as much alive at the individual level. For example, knowledge, memory, and information-processing become "things" (just as personality traits) which are then used to "explain" the observable behavior of individuals".

²¹ Vgl. Duncan und Weiss (1979: 89): "Thus, organizational learning, if it is to produce the kind of knowledge that we have argued is important for organizational effectiveness, must involve an organizational process in which the learning done by a given individual can be shared, evaluated, and integrated with that done by others. Thus, while the individual is the only entity in the organization who can learn, this must be viewed as part of a system of learning with exchanges of what is learned among individuals".

2.4 OL – eine Arbeitsdefinition

Die folgende Arbeitsdefinition besteht aus vier Kernpunkten, auf die in verschiedenen Abschnitten der Arbeit Bezug genommen werden wird. Als organisationsspezifische Lernprozesse sollen in dieser Arbeit bezeichnet werden:

- (1) *Prozesse* der Generierung, Verarbeitung, Interpretation, Speicherung, Abrufung und Anwendung von
- (2) *Wissen* bzw. Erfahrung,
- (3) die so *nur in Organisationen* stattfinden können oder die zumindest von einer organisationsspezifischen Dimension geprägt sind,
- (4) und die einen Bezug zur *Organisationsumwelt* bzw. zur Anpassung an diese aufweisen.

Ad (1): Prozesse des OL. Eine Fokussierung auf Prozesse des Lernens ist notwendig, um die Dynamik von Wandel und Anpassung erfassen zu können. Natürlich sind auch Strukturen in Organisationen und deren Stabilität bzw. Änderungsresistenz ein wichtiger Aspekt einer Analyse von OL. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund des *regelbasierten* Lernens, das im Mittelpunkt dieser Arbeit steht. Dennoch ist es gerade der Verlauf von Veränderungen solcher Strukturen, deren Untersuchung Aufschluss geben kann über Lernprozesse in Organisationen.

Ad (2): Wissensbezug von OL. Der Wissensbegriff nimmt bei der Definition von OL, insbesondere in der deutschen BWL, eine zentrale Stellung ein.²² Nahezu alle neueren Definitionen von OL nehmen direkt Bezug auf die Veränderung von Wissensbasen in Organisationen.²³ Die Definition von OL als der Veränderung organisationaler Wissensbasen gewährleistet vor allem die konzeptionelle Offenheit, die an dieser Stelle der Arbeit intendiert ist. So lässt diese Definition beispielsweise die Frage offen, ob OL eine Verhaltensänderung oder lediglich eine Wissensänderung mit dem Potential zur Verhaltensänderung darstellt (vgl. Argote 1993: 32ff.). Auch hinsichtlich unterschiedlicher Formen des Wissens wird bewusst keine definitorische Ausgrenzung vorgenommen. Im Rahmen einer Analyse regelbasierten Lernens werden beispielsweise sowohl explizites als auch implizites ("tacit") Wissen (Polanyi 1966, Leonard und Sensiper 1998) von Bedeutung sein.

²² Vgl. Duncan und Weis (1979: 87), Dodgson (1993: 377), Müller-Stewens und Pautzke (1994: 139), Probst und Büchel (1994:17), Klimecki und Laßleben (1995: 3), Krebs (1998: 157), Schreyögg und Eberl (1998: 519).

²³ Schreyögg und Eberl (1998: 519) führen dies darauf zurück, dass sich mit dieser Konzeptualisierung verschiedene OL-Perspektiven integrieren lassen. Genau genommen lassen sich mit dem Wissensbegriff verschiedene Auffassungen von OL jedoch nicht wirklich integrieren, sondern nur subsumieren. Die Vorstellung der Veränderung organisationaler Wissensbasen ist zum Beispiel kompatibel sowohl mit eher kognitivistischen als auch mit eher verhaltenswissenschaftlich geprägten Beiträgen zum OL (vgl. auch Kapitel 3).

Ad (3): Organisationsspezifische Dimensionen von OL. Eine Fokussierung auf organisationsspezifische Dimensionen von Lernprozessen wird in dieser Arbeit angestrebt, um das Potential der OL-Metapher für die Theoriebildung weiter auszuschöpfen, als dies möglich ist, wenn man auf der Ebene von Analogien verharrt. Der Begriff "organisationsspezifisch" soll in diesem Zusammenhang nicht bedeuten "spezifisch für eine bestimmte Organisation", sondern "spezifisch für formale Organisationen wie Wirtschaftsunternehmen oder Behörden". Organisationsspezifische Dimensionen von Lernprozessen sind also beispielsweise Arbeitsteilung oder eine organisationsspezifische Wissensbasis wie z.B. ein formales Regelsystem. Mit anderen Worten sind organisationsspezifische Lernprozesse solche, die sich von individuellen und kollektiven bzw. sozialen Lernprozessen durch gewisse "Zusatzfaktoren" abheben. Klimecki et al. (2000) formulieren:

"(...) der Übergang vom allgemeinen Fall kollektiven Lernens zum Spezialfall organisationalen Lernens besteht nun darin, dass der Vorgang sozialer Informationsverarbeitung mit *Zusatzfaktoren* versehen wird. Sie ergeben sich aus den Merkmalen von Organisationen als institutionalisierten Sozialsystemen: also aus dem Prinzip *funktionaler Differenzierung*, aus der Definition von *Leistungsprogrammen* oder auch aus der Entstehung von Organisationskultur" (Klimecki et al. 2000: 68f., Hervorhebungen hinzugefügt).²⁴

Die Konzentration auf solche Zusatzfaktoren bzw. organisationsspezifische Bedingungen des Lernens erfolgt jedoch mit zwei Einschränkungen. Erstens ist es wichtig zu betonen, dass diese Perspektivenwahl nicht mit der Unterstellung von Emergenz in einem ontologischen Sinne gleichzusetzen ist. Die Intention dieser Fokussierung besteht lediglich darin, die organisationale Ebene von Lernprozessen konsequent in den Mittelpunkt der Analyse zu stellen.²⁵ Zweitens soll die Hervorhebung der organisationsspezifischen Aspekte von Lernprozessen keineswegs unterstellen, dass die Organisationsmitglieder als Akteure bzw. Agenten des Lernens unbedeutend sind, oder dass ihre Eigenschaften zu vernachlässigen sind. Im Gegenteil: das folgende Kapitel wird deutlich machen, dass die begrenzte Rationalität von Organisationsmitgliedern aus Sicht der BT die wichtigste Randbedingung von OL darstellt. Ihre zentrale Bedeutung für OL erhält diese Begrenztheit allerdings erst in Anbetracht der Komplexität der Organisationsumwelt und ihrer arbeitsteiligen Bewältigung.

Ad (4): Umweltbezug. Ein Bezug zur Umwelt von Organisationen wird in den meisten Modellen des OL formuliert. Schließlich ist es die Komplexität und die Veränderlichkeit der Umwelt, die für Organisationen die Notwendigkeit zu Lernen begründet. Lernprozesse vermitteln

²⁴ Vgl. auch Holmquist (2003: 98): "(...) organizational learning processes are concerned with behaviours that are dynamic, process-like, and that possess some kind of characters that makes it reasonable to call them organizational".

²⁵ Ob man die untersuchten Prozesse schließlich als organisationale Realität "sui generis" betrachten möchte oder nicht ist eine Entscheidung des Beobachters (Wiegand 1996: 339) und für die weitere Argumentation eigentlich unerheblich.

gewissermaßen zwischen Organisationen und Umweltveränderungen (March et al. 2000). Insbesondere in den achtziger und neunziger Jahren hat vermutlich nicht zuletzt der Diskurs um einen steigenden Anpassungsdruck durch turbulente Umwelten zur Popularität von OL in der Management- und in der Organisationswissenschaft geführt. Vor allem aber birgt der Bezug zur Organisationsumwelt und der Anpassung an diese einen großen Teil des theoretischen Potentials des OL-Begriffes. Der Umweltbezug in der Arbeitsdefinition darf jedoch nicht im Sinne einer Umweltdeterminiertheit aufgefasst werden. Zum einen können Organisationen auch Lernen, ohne dass dies unbedingt durch einen Stimulus aus der Organisationsumwelt ausgelöst werden müsste. Vor allem aber kann die Interpretation *externer* Stimuli nur anhand von Wissensstrukturen erfolgen, die *in* der Organisation bereits vorhanden sind.

3. Regelbasiertes OL in der Behavioral Theory

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, OL-Prozesse durch die Analyse von Regeländerungen nachzuzeichnen. Die Vorstellung, dass OL sich in Regeländerungen widerspiegelt, wurde vor allem in der BT, und dort insbesondere von James G. March und seinen Kollegen und Schülern formuliert.²⁶ Mit der Darstellung des regelbasierten OL, wie es in der BT entwickelt wurde, wird im folgenden Kapitel das theoretische Fundament gelegt, auf dem anschließend die oben formulierte Arbeitsdefinition weiter elaboriert werden kann. Als theoretischer Bezugsrahmen ermöglicht die BT sowohl einen konzeptionellen als auch einen empirischen Zugang zum Phänomen OL. Die begrenzte Rationalität von individuellen Entscheidern und das regelgeleitete Verhalten in Organisationen bilden zunächst eine handlungstheoretische Grundlage. Vor allem aber thematisiert die BT bereits in ihren Grundannahmen organisationsspezifische Bedingungen von Lernprozessen, wie beispielsweise Arbeitsteilung oder Regeln als organisationsspezifisches Speichermedium.²⁷ Der Lernzyklus nach March und Olsen schließlich ist ein Modell, das als Heuristik zur Generierung empirischer Fragestellungen geeignet ist.

3.1 Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Die BT ist eine der einflussreichsten Theorietraditionen in der Organisationswissenschaft.²⁸ Auch wenn die BT ihre Blütezeit bereits in den sechziger und siebziger Jahren hatte, zählt sie nach wie vor zu den wichtigsten Inspirationsquellen in der organisationswissenschaftlichen Theoriebildung. Dieser ungebrochene und nachhaltige Einfluss liegt sicher auch darin begründet, dass die Grundannahmen der BT, wie vor allem das Konzept der "Bounded Rationality" von Herbert Simon, gewissermaßen in sedimentierter Form in viele andere Ansätze Eingang gefunden haben. Sie sind teilweise zu Selbstverständlichkeiten geworden und werden deshalb kaum noch ausdrücklich thematisiert. Gleichzeitig wird durch diesen Umstand die BT grundsätzlich kompatibel mit vielen anderen Ansätzen innerhalb der Organisationswissenschaft.

Einer der ersten Vertreter der BT war Chester Barnard. Er formulierte bereits 1938 den Grundgedanken, dass Organisationen nicht aus Menschen, Maschinen oder Gebäuden be-

²⁶ Vgl. aber auch Nelson und Winter (1982), Winter (1986).

²⁷ Die BT lenkt also, mit anderen Worten, den Blick auf die organisationalen "Zusatzfaktoren" (Klimecki et al. 2000: 68f.) von Lernprozessen, deren Bedeutung bei der Formulierung der Arbeitsdefinition herausgestellt wurde (vgl. Abschnitt 2.4).

stehen, sondern aus den Handlungen der Organisationsmitglieder. Die Organisationsmitglieder selbst werden dagegen nicht – oder zumindest nicht vollständig – der Organisation zugerechnet. Sie tragen nur mit einem Teil ihrer Aktivitäten zum Fortbestand von Organisationen bei und verfügen abgesehen von ihrer Mitgliedschaft in der betreffenden Organisation in der Regel noch über weitere Identitäten, die beispielsweise durch Mitgliedschaften in anderen Organisationen konstituiert sind. Aus der Sicht der BT sind die Handlungen, mit denen Organisationsmitglieder zu organisationalen Prozessen beitragen, nicht in erster Linie persönliche Handlungen. Sie folgen vielmehr vorwiegend den Zielen und der Logik der Organisation. Organisationen sind so gesehen unpersönliche Gebilde und die Prozesse, die in ihnen ablaufen, erschließen sich eher einer Betrachtung, die auf die Ebene der Organisation gerichtet ist als einer Perspektive, die vorwiegend bei den individuellen Organisationsmitgliedern ansetzt.

Die BT bildet keine monolithische Einheit innerhalb der Organisationswissenschaft, wie etwa die Transaktionskostentheorie (Williamson 1982, für einen Überblick siehe Ebers und Gotsch 2002). Sie ist vielmehr charakterisiert durch eine Ansammlung einzelner Ideen und Konzepte, die jeweils eigenständige Theoriebausteine darstellen. Eine zusammenfassende Darstellung der Theorie existiert zwar nicht (zumindest nicht von den Vertretern der Theorie selbst). Dennoch sind diese Theoriebausteine verbunden durch das gemeinsame Erkenntnisinteresse und durch den gemeinsamen Fokus auf Entscheidungen bzw. *Entscheidungsverhalten*. Das zentrale Erkenntnisinteresse der BT besteht in der Frage, wie Organisationen durch die Anpassung an eine komplexe und veränderliche Umwelt ihren Bestand sichern. Dabei stehen zwei Arten von Entscheidungen, mit denen Organisationsmitglieder zu dieser Anpassung beitragen, im Mittelpunkt des Interesses. Zum einen ist die Beitrittsentscheidung von Organisationsmitgliedern von Bedeutung, weil die Motivation, mit eigenen Beiträgen zum Bestand einer Organisation beizutragen, begrenzt ist. Vor allem aber sind es aus Sicht der BT die Entscheidungen von Organisationsmitgliedern *in* Organisationen, die von zentraler Bedeutung für ein Verständnis von organisationalen Prozessen sind (vgl. Berger und Bernhard-Mehlich 2002).

Dabei unterscheidet sich die BT in zwei wesentlichen Punkten von der neoklassischen Theorie der Unternehmung, die ja auch Entscheidungen in den Mittelpunkt ihres Erkenntnisinteresses stellt. Zum einen werden die neoklassischen Prämissen der vollständigen Information und der unbegrenzten Rationalität der Entscheider ersetzt durch das Konzept der begrenzten Rationalität und der unvollständigen Information. Zum anderen argumentieren Vertreter der BT, dass, im Gegensatz zu den Annahmen der neoklassischen Ökonomie, Entscheidun-

²⁸ Für einen Überblick siehe Berger und Bernhard-Mehlich (2002).

gen auch signifikant durch Charakteristika des Entscheidungsprozesses selbst beeinflusst werden können. Dadurch rücken Organisationen auch als Entscheidungsumgebung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Im folgenden sollen diese beiden zentralen Charakteristika der BT, also die begrenzte Rationalität von Entscheidern und die Konzeptualisierung von Organisationen als Entscheidungsumgebung, näher erläutert werden.

3.1.1 Begrenzte Rationalität und individuelles Entscheidungsverhalten

Herbert Simon formulierte in seinem Werk "Administrative Behavior" (1976) die Erkenntnis, dass Individuen nur begrenzt rational entscheiden und handeln können. Damit entwarf er ein Bild von Entscheidern in Organisationen, das in deutlichem Kontrast stand zu dem in der Ökonomie dominanten Menschenbild des Homo Oeconomicus. In der neoklassischen Ökonomie sind Entscheidungen von rationalen Akteuren dadurch gekennzeichnet, dass sie als Entscheider

- alle Entscheidungsalternativen kennen,
- diese Alternativen im Hinblick auf ihre jeweiligen Konsequenzen bewerten können und schließlich auch
- die Fähigkeit besitzen, diejenige Alternative auszuwählen, die unter den gegebenen Umständen den optimalen Zielerreichungsgrad erwarten lässt (Simon 1976).

Dem stellt Simon die Beobachtung gegenüber, dass Individuen zwar rationale Entscheidungen anstreben, aufgrund ihrer begrenzten kognitiven Kapazitäten aber nicht in der Lage sind, die entsprechenden Prämissen auch wirklich zu erfüllen. Begrenzte Rationalität beschreibt also nicht arationales Handeln, d.h. ein Handeln, das grundsätzlich nicht zweckgerichtet ist. Individuen verfolgen durchaus Zwecke und streben dabei auch nach Effizienz. Allerdings können sie dies eben nicht mit perfekter Rationalität. Simon führt aus, dass Entscheider hinsichtlich der drei oben genannten Prämissen dem Maßstab vollständiger Rationalität nicht gerecht werden können:

- Aufgrund der Menge an möglichen Entscheidungsalternativen ist es für Entscheider meist unmöglich, alle Handlungsmöglichkeiten zu kennen.
- Darüber hinaus verfügen Entscheider gewöhnlich nicht über vollständiges Wissen hinsichtlich der jeweiligen Konsequenzen der verschiedenen Entscheidungsalternativen.
- Schließlich reicht die begrenzte menschliche Informationsverarbeitungskapazität nicht aus, um selbst bei mäßig komplexen Entscheidungsproblemen die jeweils optimale Lösung zu generieren (Simon 1976).

Aus Sicht der Neoklassik müssten perfekt rationale Entscheider ferner nicht nur über die Fähigkeit zur korrekten Bewertung von Entscheidungsalternativen verfügen. Sie müssten darüber hinaus auch ein Set von klaren, stabilen und vor allem widerspruchsfreien Präferenzen haben, das sie bei ihren Entscheidungen auch tatsächlich als Maßstab einsetzen. Auch diese Anforderungen erscheinen aus der Sicht der BT unrealistisch. March ergänzt Simons Kritik, indem er diese Anforderungen an das Präferenzsystem von Entscheidern als mit begrenzten kognitiven Kapazitäten unvereinbar beschreibt. Im einzelnen argumentiert March (1988), dass

- Präferenzen oft im Widerspruch zueinander stehen,
- man nicht davon ausgehen kann, dass Entscheidern jeweils bewusst ist, ob und wie ein bestimmtes Handlungsergebnis bestimmte Präferenzen befriedigt oder nicht, und schließlich,
- dass Handlungen oft erst dazu führen, dass sich Entscheider ihrer Präferenzen überhaupt bewusst werden und dass Präferenzen sich im Rahmen von Entscheidungen und in Abhängigkeit von deren Verlauf verändern und anpassen.

Die Thematisierung der begrenzten Rationalität von Entscheidern ist eines der zentralen Anliegen und Verdienste der BT. Sie bildet die handlungstheoretische Grundlage und ist Ausgangspunkt für die Betrachtung von Entscheidungen in Organisationen. Dabei bleibt die BT allerdings nicht bei der Feststellung und Beschreibung der Abweichungen von perfekt rationalen Entscheidungen stehen. Den Schwerpunkt der Theorie bildet vielmehr die Frage, wie man den *Umgang* von Entscheidern mit komplexen Entscheidungen unter der Bedingung begrenzter Rationalität beschreiben kann. Wie also können, mit anderen Worten, begrenzt rationale Entscheider zu hinreichend vernünftigen Entscheidungen gelangen? Kognitive Anstrengung bzw. "Rechenleistung" ist aus Sicht der BT gewissermaßen ein knappes Gut. Nach Simon verfügen Entscheider jedoch über Mechanismen, die unter der Bedingung begrenzter Rationalität zumindest eine Annäherung an rationale Entscheidungen gestatten. Die für die vorliegende Arbeit wichtigsten dieser Mechanismen sollen im folgenden kurz erörtert werden (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Berger und Bernhard-Mehlich 2002).

Satisficing. Entscheider streben zwar nach einem möglichst optimalen Ergebnis, brechen die Suche aber nach dem Auffinden einer zufriedenstellenden Lösung ab. Entscheider maximieren also nicht wirklich, sondern sie satisfizieren. Eine Suche, die erst bei Erreichung der optimalen Lösung enden würde, wäre unter der Bedingung begrenzter Rationalität oft unverhältnismäßig langwierig oder würde nie zu einem Ende kommen. Zudem wäre aufgrund der unvollständigen Information über die Konsequenzen der jeweiligen Entscheidung stets un-

gewiss, ob die zusätzlichen Suchkosten durch eine vermeintlich bessere Lösung überhaupt kompensiert werden können.

Selektive Wahrnehmung. Entscheider nehmen nicht alle theoretisch verfügbare und für ein vorliegendes Entscheidungsproblem relevante Information wahr. Sie erzeugen vielmehr durch die selektive Wahrnehmung der verfügbaren Information eine vereinfachte Definition der Entscheidungssituation. Dabei erfolgt die Ausblendung bzw. das Übersehen von Informationen jedoch nicht gemäß einer willkürlichen Vereinfachung, sondern nach subjektiven Wahrnehmungsmustern, die aus den Erfahrungen des Entscheiders entstehen.

Lernen. Ferner sind Entscheider lernfähig. Sie können die Konsequenzen von Entscheidungen beobachten, interpretieren und ihr Wissen über Wirkungszusammenhänge anpassen. Entscheider können mit anderen Worten aus Erfahrung lernen. Darüber hinaus können Individuen aber auch aus Gedankenexperimenten lernen, sich also Entscheidungen und ihre Konsequenzen lediglich vorstellen. Ferner sind Entscheider in der Lage, durch Kommunikation aus den Erfahrungen anderer Individuen zu lernen.

Habitualisieren. Schließlich sind auch Gewohnheiten ein Mechanismus, mit dem kognitive Energie eingespart (oder genauer: effizient eingesetzt) werden kann. Gleichartige und vertraute Reize können routinemäßig mit gleichartigen Reaktionen bedacht werden, ohne dass dabei viel kognitive Kapazität zum Einsatz kommen müsste. Ein weiterer Vorteil der Habitualisierung besteht darin, dass bei routinemäßigen Entscheidungen wenig Aufmerksamkeit gebunden wird. Dadurch wird Kapazität für andere kognitive Aktivitäten verfügbar, die (aus der selektiven Sicht des Entscheiders) lohnender erscheinen.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass Individuen nach Simon nur mit begrenzter Rationalität entscheiden, dass sie dabei aber für die Allokation ihrer knappen kognitiven Ressourcen auf verschiedene komplexitätsreduzierende Mechanismen zurückgreifen können. Im folgenden soll nun erörtert werden, inwiefern solche Mechanismen auf der Ebene von Organisationen wirksam werden, bzw. welche organisationspezifischen Mechanismen der Komplexitätsreduktion die BT beschreibt.

3.1.2 Organisationen als Entscheidungsumgebung

Entscheidungen *in Organisationen* sind aus Sicht der BT nicht in erster Linie Individualentscheidungen, die unabhängig vom organisationalen Kontext getroffen werden. Sie sind durch Charakteristika der Organisation beeinflusste Organisationsentscheidungen. Mehr noch als bei den oben beschriebenen individuellen Entscheidungen erstaunt bei Organisationsent-

scheidungen das Maß an Komplexität, das trotz der begrenzten Rationalität der einzelnen Organisationsmitglieder bewältigt wird. Schließlich vollbringen Organisationen bemerkenswerte Leistungen, wie etwa die Konstruktion und den Betrieb von Atomkraftwerken oder auch den in diesem Zusammenhang oft zitierten Flug zum Mond. Solche Leistungen übersteigen offensichtlich die Fähigkeiten von Individuen bei weitem.²⁹ Ein Kriterium für die Angemessenheit von Organisationsstrukturen ist dementsprechend aus Sicht der BT deren Fähigkeit, die Bewältigung komplexer Entscheidungsprobleme bei begrenzter Informationsverarbeitungskapazität der Entscheider zu ermöglichen. Welche Aspekte der Entscheidungsumgebung Organisation tragen dazu bei, dies zu ermöglichen?

Organisationen vermindern die Komplexität von Entscheidungsproblemen durch eine Reduzierung der *individuellen* Entscheidungsspielräume. Rationales Organisationshandeln ist aus dieser Sicht immer sozial konditioniertes oder institutionalisiertes Handeln. Arbeitsteilung, standardisierte Verfahren, Herrschaft und Hierarchie, kanalisierte Kommunikation und Indoktrination sind Mechanismen, die die Entscheidungsprämissen von Organisationsmitgliedern beeinflussen. Dazu zählen jeweils sowohl Sachprämissen als auch Wertprämissen. Sachprämissen repräsentieren Wissen darüber, *wie* man etwas erreicht, also Wissen über Wirkungszusammenhänge. Wertprämissen beinhalten dagegen Ziele und Bewertungskriterien. Von den genannten Mechanismen sind Arbeitsteilung und standardisierte Verfahren bzw. Regeln im Rahmen dieser Arbeit die wichtigsten. Sie werden im folgenden kurz erläutert (Simon 1976).

Arbeitsteilung. Durch Arbeitsteilung werden in modernen Organisationen die komplexen Organisationsziele in immer kleinere Subziele heruntergebrochen. Dadurch wird der jeweils relevante Abschnitt der – insgesamt hoch komplexen – Organisationsumwelt für die Mitglieder einzelner Untereinheiten einer Organisation überschaubarer. Arbeitsteilung bewirkt also gewissermaßen eine künstliche Eingrenzung des Horizontes.³⁰ Die bereichsspezifische Akkumulation von Erfahrungswissen führt dabei auch zu Spezialisierungsvorteilen. Zusätzlich ist es einfacher, die Erfüllung der Subziele zu kontrollieren und einzelne Organisationsmit-

²⁹ Vgl. z.B. (Heath et al.1998: 2): "We resolve the apparent discrepancy between evidence of individual shortcomings and the empirical fact of moonwalks by observing that *individuals* did not make it to the moon, *NASA did*" oder (Willke 1995:297): "Kein Individuum verfügt heute über das erforderliche Wissen, um einen modernen Computer, eine Auto oder ein Flugzeug zu bauen. Organisationen aber >>können<< das. Und präzise in diesem Sinne sind heute komplexe Organisationen intelligenter als jeder Mensch".

³⁰ Allerdings entsteht durch Spezialisierung auch ein gesteigerter Koordinationsbedarf, der dadurch weiter erhöht werden kann, dass die Subziele auch im Widerspruch zueinander stehen können. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Untereinheiten nur durch eine lose Kopplung (Weick 1976) verbunden sind und/oder es zu Konflikten aufgrund von unterschiedlichen Bestandserfordernissen kommt. Die Koordination der durch Arbeitsteilung entstandenen Untereinheiten stellt natürlich selbst auch ein komplexes Problem dar, das wiederum mit Mitteln begrenzter Rationalität gelöst werden muss. Hier geht es jedoch zunächst nur um die Komplexitätsreduktion, die durch Arbeitsteilung geleistet wird.

glieder können sich mit den disaggregierten Zielen von Abteilungen leichter identifizieren als mit den evtl. abstrakten Zielen der Gesamtorganisation (March und Simon 1958).

Standardisierte Verfahren und Programme. Standardisierte Verfahren und Programme bzw. Regeln sind ein weiteres Element der Entscheidungsumgebung Organisation, das die Komplexität von Entscheidungsproblemen reduziert. Cyert und March (1963) unterscheiden Ausführungsprogramme und Zweckprogramme. Ausführungsprogramme schreiben für bestimmte Situationen bestimmte Entscheidungen und Handlungen vor. Sie entbinden damit die Organisationsmitglieder, die das Programm ausführen, davon, in häufig wiederkehrenden Situationen jeweils neu zu reflektieren, worin eine angebrachte Lösung bestehen könnte. Beispielsweise muss ein Lagerarbeiter nicht immer wieder von neuem darüber nachdenken, wann er bestimmte Bestände auffüllen muss, wenn er von Programmen angewiesen wird, in denen dies festgelegt wurde (Kieser et al. 2001). Er muss nicht über Lieferzeiten oder gar über die Berechnung der jeweiligen Grenzwerte für Mindestbestände nachdenken. Die Regel speichert das notwendige Erfahrungs- und Spezialistenwissen.

Zweckprogramme dagegen geben lediglich Ziele vor, der Weg zu diesen Zielen bleibt dabei weitgehend offen bzw. den ausführenden Organisationsmitgliedern überlassen. Sie kommen typischerweise dann zum Einsatz, wenn eine genaue Spezifizierung der Vorgehensweise nicht sinnvoll oder schlichtweg unmöglich wäre. Je komplexer die durch das Programm beschriebene Entscheidungssituation ist und je schwieriger es ist, die Entwicklung der für die Entscheidung bedeutsamen Parameter in der Organisationsumwelt zu antizipieren, desto eher wird deshalb der betreffende Arbeitsprozess durch ein Zweckprogramm und nicht durch ein Ausführungsprogramm erfasst werden (Simon 1965).

Identitäten. Weiterhin grenzen Regeln den Entscheidungsspielraum von Organisationsmitgliedern ein, indem sie zur Herausbildung von organisationalen Identitäten beitragen. So werden durch Regeln auch Rollen definiert, die von den Organisationsmitgliedern erfüllt werden müssen. Nach Simon ist der Einfluss solcher Identitäten auf das Entscheidungsverhalten in Organisationen bedeutsamer als der von persönlichen Motiven.³¹ Organisationsmitglieder streben aus dieser Perspektive nicht danach, in ihren Entscheidungen ihren persönlichen Nutzen zu maximieren, sondern sie folgen eher einer "logic of appropriateness" (Zhou 1997: 258). March et al. (2000: 9)³² formulieren entsprechend: "Rules define organizational identities and boundaries and stabilize linkages with other organizations. Accountants do

³¹ Für die Ansicht, dass der überwiegende Teil des Verhaltens in Organisationen aus Regelanwendung besteht, wurden die BT und insbesondere March allerdings auch kritisiert (vgl. Kilduff 1993).

³² Vgl. hierzu auch Abschnitt 8.3.2 zu lokalen Rationalitäten in Organisationen.

what proper accountants do. Managers do what proper managers do. Each follows rules that define appropriate behavior for the role he or she plays".

Zusammenfassend ergibt sich aus der Sicht der BT ein Bild von Organisationen als Entscheidungsumgebung, die es den Organisationsmitgliedern ermöglicht, komplexe Entscheidungen besser handzuhaben. Programme, Entscheidungsregeln oder Verfahrensrichtlinien bilden ein zentrales Element dieser Umgebung, indem sie dafür sorgen, dass in verschiedenen, arbeitsteilig angelegten Stellen und Abteilungen agierende, mit begrenzter Rationalität ausgestattete Individuen im Hinblick auf Datengenerierung und -auswertung sowie Entscheidungsfällung effektiv zusammenarbeiten können (March und Simon 1958, March und Olsen 1975, Simon 1976, Kieser und Koch 2002). Eine Änderung solcher Regeln repräsentiert aus dieser Perspektive OL. Dieses Argument soll im folgenden Abschnitt vertieft werden.

3.2 Regelbasiertes OL

Das verhaltenswissenschaftlich fundierte, regelbasierte OL ist einer der ersten und auch einer der einflussreichsten Ansätze des OL. March, Cyert und andere Vertreter diese Theorie-tradition zählen damit ohne Zweifel zu den Pionieren dieses Feldes. Gleichzeitig ist dieser Ansatz auch in der aktuellen OL-Diskussion stets präsent und dient für viele neuere Überlegungen – wenn auch oft eher implizit – als Bezugspunkt. Wie bereits dargelegt, stellt Lernen aus Sicht der BT einen Mechanismus dar, mit dem individuelle Entscheider die Grenzen ihrer kognitiven Kapazitäten wenigstens ansatzweise erweitern können. Im Rahmen dieser Arbeit ist nun von besonderem Interesse, wie eine solche Erweiterung bzw. Rationalitätssteigerung auf der Ebene von Organisationen erreicht werden kann. Die Antwort der BT besteht in dem Konzept des regelbasierten Lernens. Im folgenden soll nun zunächst die Grundidee des regelbasierten Lernens innerhalb der BT vorgestellt werden. Anschließend erfolgt eine Darstellung des Lernzyklus nach March und Olsen (1975), gefolgt von einer kritischen Diskussion von Problemen, die Organisationen aus regelbasiertem Lernen erwachsen können.

3.2.1 Regeln als organisationale Wissensspeicher

Die Grundidee des regelbasierten OL besteht in der Vorstellung, dass Regeln die Erfahrung der Organisationsmitglieder speichern und gewissermaßen einen Teil des Gedächtnisses

einer Organisation repräsentieren (Cyert und March 1963, Nelson und Winter 1982).³³ Aus der Sicht dieser Theorie setzen Regeln Individuen mit begrenzter Rationalität in die Lage, Erfahrungen zu speichern, komplexe Probleme zu disaggregieren und somit die (organisatorische) Rationalität zu steigern.³⁴ (March und Simon 1958, Simon 1976, Kieser et al. 2001).³⁵

"As memories of the lessons of experience, rules are depositories of knowledge. They store inferences from prior experience in an easily retrievable form. Such a vision of rules gives rules some claim to wisdom since they may summarize a broader range of considerations than any current actor can recognize and evaluate" (March et al. 2000: 16).

Dies wird dadurch möglich, dass Erfahrungen aus der Geschichte einer Organisation durch deren Speicherung in Regeln auch anderen Organisationsmitgliedern bei späteren Entscheidungen zugänglich gemacht werden: "Inferences drawn from experience are recorded in documents, accounts, files, standard operating procedures, and rule books; in the social and physical geography of organizational structures and relationships; (...)" (Levitt und March 1988: 320). Dieser Prozess wird von Levitt und March (1988: 319)³⁶ ausdrücklich als organisatorisches Lernen bezeichnet: "Organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behavior". March et al. (2000) schließlich formulieren:

"The basic idea is that organizations confront internal and external problems, draw inferences from their experiences in those confrontations, and encode the inferences in rules. Lessons encoded in rules represent knowledge about solutions to problems found in the past. Rules retain knowledge and allow reuse of solutions to problems" (March et al. 2000: 186).

Wird eine Änderung von Richtlinien in Angriff genommen, so kann dies als ein Indikator dafür gewertet werden, dass Mitglieder der Organisation zu der Ansicht gelangt sind, dass die bestehenden Richtlinien nicht mehr zu den gewünschten Ergebnissen führen. Die Richtlinien müssen geändert werden, um den Erfahrungen mit sich wandelnden Anforderungen zu entsprechen. Die Qualität der Regeln kann in diesem Sinne schrittweise durch trial-and-error Prozesse gesteigert werden. Wandel ist aus dieser Perspektive ein permanentes Merkmal von Organisationen und das Entscheidungsverhalten von Organisationsmitgliedern ist stets beeinflusst von dem Problem der Anpassung an eine komplexe und veränderliche Umwelt (Cyert und March 1963: 99).

³³ Die Speicherfunktion von Regeln wird auch betont von Dosi (1988: 1132f.), Zhou (1993: 1137), Cohen und Bacdayan (1994: 555), Crossan et al. (1995: 347), Marengo (1995: 455), Willke (1995: 291f.), Zhou (1997: 258), Burr (1998: 318ff.), Brunsson et al. (2000: 41).

³⁴ Zhou (1997: 258) spricht in diesem Zusammenhang von "rule-as-collective-rationality".

³⁵ Natürlich können Regeln auch außerhalb von Organisationen Erfahrung speichern. Ein Beispiel in diesem Sinne sind Bauernregeln (vgl. Malberg 2003).

³⁶ Vgl. aber auch: Nelson und Winter (1982), Winter (1986), Walsh und Ungson (1991), Zhou (1993); Wiesenthal (1995).

3.2.2 Der Learning Cycle nach March und Olsen

Cyert und March formulierten bereits 1963 die Vorstellung, dass OL sich als regelbasierter Wandel von Organisationsentscheidungen beschreiben lässt. Sie konzeptualisieren die Anpassung von Organisationen an ihre Umwelten als Abfolge von inkrementalen Regeländerungen. Zwar spielen dabei die Erfahrungen der einzelnen Organisationsmitglieder bereits eine zentrale Rolle. Wie diese individuellen Erfahrungen und das Wissen, das in ihnen steckt, in die Regeln – bzw. dadurch auf die Organisation – übergehen, wird in diesen frühen Überlegungen der BT zum OL aber noch nicht ausdrücklich thematisiert (vgl. auch Kieser et al. 2001).

March und Olsen präsentieren 1975 mit dem Learning Cycle ein Modell des OL, das diesen Übergang individueller Erfahrungen in organisatorische Regeln ausdrücklich thematisiert und problematisiert. Der Learning Cycle ist aber auch in anderer Hinsicht weiter elaboriert als die früheren Überlegungen zum OL. March und Olsen beschreiben hier, wie man sich den *Verlauf* der Anpassung durch inkrementalen Wandel vorstellen kann und rücken damit den Prozesscharakter organisatorischer Lernprozesse ins Blickfeld: Die zyklische Form des Learning Cycles versinnbildlicht die Vorstellung wiederholter Lernschleifen, mit denen Entscheidungsregeln schrittweise an Umweltveränderungen angepasst werden. Ein vollständiger Lernzyklus besteht nach March und Olsen aus folgenden Schritten:

1. Die Handlungen von Individuen basieren auf bestimmten "*beliefs*" dieser Individuen.
2. Diese "*beliefs*" führen zu *Handlungen*, die bestimmte Ergebnisse erzeugen.
3. Diese *Ergebnisse* werden interpretiert, d.h. Individuen entscheiden, ob die Ergebnisse ihrer Handlungen einen Erfolg darstellen.
4. Die *Interpretation* von Verbindungen zwischen durchgeführten Handlungen und Ergebnissen führt zu neuen "*beliefs*" (March und Olsen 1975).

Ein solcher Lernzyklus lässt sich auch mit einem stärkeren Bezug zu formalen Regeln in Organisationen formulieren: Demnach identifizieren zunächst Organisationsmitglieder Diskrepanzen zwischen erwünschten und tatsächlichen Zuständen. Sie entwickeln dann Aktivitäten zur Reduzierung dieser Diskrepanzen. Diese (individuellen) Aktivitäten führen u.U. zu Veränderungen organisatorischer Entscheidungsregeln. Organisationsmitglieder können dann entscheiden, ob organisatorische Entscheidungsprozesse aufgrund dieser Regeländerungen effektiver geworden sind. In Abhängigkeit des gefällten Urteils werden evtl. weitere Regeländerungen eingeleitet und somit ein neuer Lernzyklus ausgelöst. Dieser Lernzyklus kann nach March und Olsen (1975) jedoch auch an mehreren Stellen unterbrochen werden.

- Zunächst können Organisationsmitglieder durch zu starre Rollendefinitionen oder Verfahrensrichtlinien daran gehindert werden, ihr Verhalten (bzw.: ihre Entscheidungsregeln) an ihre neuen Einsichten (bzw.: "beliefs") anzupassen. Dies wäre zum Beispiel dann der Fall, wenn ein Revisionsmitarbeiter zu der Einsicht gelangen würde, dass eine geänderte Vorgehensweise bei der Überprüfung von Kreditvergaben eigentlich effektiver wäre, er aber durch die Regeln und vor allem durch seine Vorstellungen über das korrekte Verhalten eines Revisionsmitarbeiters an der Umsetzung dieser Erfahrung gehindert würde. March und Olsen nennen diese Unterbrechung *role constrained learning*.
- Eine zweite Unterbrechung nennen sie *audience learning*. In diesem Falle sind Organisationsmitglieder zwar imstande, ihr eigenes Verhalten zu ändern. Das regelbasierte Verhalten anderer Organisationsmitglieder entzieht sich jedoch ihrer Einflussnahme.
- Eine dritte Unterbrechung wird von March und Olsen als *superstitious learning* bezeichnet. Dabei werden die Konsequenzen organisationaler Handlungen für die Organisationsumwelt fehlerhaft interpretiert. Beispielsweise werden positive Entwicklungen, die nach einer Regeländerung eintreten, auf eben jene Änderung attribuiert, obwohl kein eindeutiger kausaler Zusammenhang nachweisbar ist.
- Die letzte von March und Olsen angeführte Unterbrechung des Lernzyklus schließlich wird mit *learning under ambiguity* bezeichnet. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Organisationsmitglieder grundsätzlich große Schwierigkeiten dabei haben, Ereignisse in der Organisationsumwelt zu deuten oder gar mit Organisationshandlungen in eine kausale Beziehung zu setzen (March und Olsen 1975, vgl. auch March et al. 2000: 22ff.).

Eine Erweiterung dieses Modells nimmt Kim (1993) vor. Dabei versucht Kim vor allem, den Aspekt des Transfers von individuellem Lernen zu organisationalem Lernen zu fokussieren. Zu diesem Zwecke führt er einige zusätzliche Bezeichnungen ein: *Mental Models* sind Speicher organisationaler Erfahrungen. Sie bestehen aus frameworks (Einstellungen) und Routinen (Handlungsanleitungen). Mental Models existieren auf individueller und auf kollektiver Ebene. Sie bilden jeweils einen kognitiven Rahmen für Handlungen. Durch Lernen werden sie verändert; gleichzeitig lenken und beschränken sie aber auch selbst den Lernprozess. Organisationales Lernen, welches eine Änderung der Mental Models einschließt, lässt sich mit dem Konzept des "double-loop learning" von Argyris und Schön (1978) vergleichen.

Aus dieser Erweiterung des Lernzyklus von March und Olsen ergeben sich auch drei weitere mögliche Unterbrechungen eines vollständigen organisationalen Lernprozesses.

- *Situational learning* tritt dann ein, wenn Organisationsmitglieder ein Problem durch Improvisation lösen, diesen Vorgang aber nicht in ihr individuelles Mental Model übernehmen.

- Mit *fragmented learning* bezeichnet Kim den Fall, dass Organisationsmitglieder lernen, dies auch in ihr individuelles Mental Model speichern, jedoch keinen Erfolg damit haben, auch die kollektiven Mental Models zu verändern.
- *Opportunistic learning* schließlich bezeichnet aus dieser Perspektive die Umgehung von bestehenden Verfahrensrichtlinien, um eine besonders günstige Situation ausnutzen zu können.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass der Learning Cycle nach March und Olsen einen Mechanismus darstellt, mit dem begrenzt rationale Entscheider ihre Erfahrungen mit Umweltreaktionen in Regeln speichern können. Allerdings wurden von March und Olsen, sowie erweiternd auch von Kim, verschiedene mögliche Unterbrechungen eines solchen Lernzyklus beschrieben. Daran wird deutlich, dass die Speicherung von Erfahrung in Regeln, und insbesondere die Änderung von Regeln in Reaktion auf unbefriedigende Ergebnisse von Entscheidungsregeln, keineswegs unproblematisch sind. Aber auch wenn der Zyklus des OL *nicht* unterbrochen ist, wenn also tatsächlich Erfahrung in Regeln einfließt und in Entscheidungen zur Anwendung kommt, kann solches Lernen nicht mit gesteigerter Effektivität oder verbesserter Umweltanpassung gleichgesetzt werden. Im Gegenteil, gerade durch die Fixierung von Erfahrung in Regeln können verschiedene Probleme entstehen. Diese sollen im folgenden erörtert werden.

3.2.3 Lernfallen: Problematische Aspekte regelbasierter Lernprozesse

Unter der Bedingung begrenzter Rationalität kann Erfahrungswissen für individuelle Entscheider eine wertvolle Hilfe sein. Im Hinblick auf Organisationen wurde entsprechend argumentiert, dass die Speicherung von Erfahrung in Regeln ein Ersatz oder eine Hilfe beim Streben nach Rationalität in Organisationsentscheidungen sein kann. Allerdings ist diese Argumentation innerhalb der BT keineswegs von einem Enthusiasmus hinsichtlich der Potentiale des OL geprägt, wie er in der eher praxisorientierten Managementliteratur oder auch in kognitivistisch oder konstruktivistisch geprägten Beiträgen zum OL oft anzutreffen ist (vgl. Abschnitt 5.2).

March und seine Kollegen (vgl. z.B. Levinthal und March 1993) weisen im Gegenteil ausdrücklich darauf hin, dass das Lernen aus Erfahrung eigene, spezifische Probleme birgt, oder, allgemeiner formuliert, dass Erfahrung oft ein fragwürdiger Lehrer ist. Das Lernen von begrenzt rationalen Organisationsmitgliedern ist ebenfalls begrenzt und kann in sogenannte

Lernfallen führen.³⁷ Diese Lernfallen verhindern nicht unbedingt, dass Erfahrungen gesammelt, interpretiert und in Regeln gespeichert werden. Sie können aber den dabei erzielten Grad der Umweltanpassung verschlechtern. Im Gegensatz zu den oben beschriebenen Unterbrechungen des Learning Cycles sind Lernfallen also nicht Probleme *beim* regelbasierten Erfahrungslernen, sondern Probleme *durch* regelbasiertes Erfahrungslernen.³⁸

Failure trap. Regeln können in Ermangelung eines perfekt rationalen Regeldesigners aus Sicht der BT nur durch Versuch und Irrtum an (veränderte) Umweltbedingungen angepasst werden. Dieses Verfahren der schrittweisen Verbesserung birgt allerdings auch die Gefahr der "failure trap": Eine Regeländerung, die zu unbefriedigenden Ergebnissen führt, erzeugt dabei die Notwendigkeit, möglichst schnell durch eine Nachbesserung eine bessere, neue Regelversion zu erzeugen. Durch den Zeitdruck bei der Formulierung kann die neue Regelversion jedoch leicht wieder ungeeignet sein. Mit jedem fehlgeschlagenen Versuch steigt aber auch der Druck, nun endlich zu einer befriedigenden Lösung zu kommen. Es entsteht ein Teufelskreis, der eventuell nur dadurch aufzubrechen ist, dass eine von Grund auf neue Regel erstellt wird (Levinthal und March 1993).

Competency trap. Organisationsmitglieder erwerben im Laufe der Zeit immer mehr Kompetenz bei der Anwendung von Regeln, insbesondere dann, wenn diese sehr oft zum Einsatz kommen. Diese gesteigerte Kompetenz bei der Anwendung bestimmter Regeln führt wiederum dazu, dass Fehler bei der Regelanwendung selten werden und die Ergebnisse meist zufriedenstellend. Man ist immer mehr geneigt, die Regel anzuwenden, auch wenn sie nicht mehr optimal mit der (eventuell geänderten) Situation zusammenpasst. Diese Neigung wird verstärkt durch Gewohnheitsbildung bei der Regelausführung, durch die wiederum alternative Möglichkeiten mehr und mehr aus dem Blickfeld geraten (Cohen und Bacdayan 1994).³⁹ Ganz allgemein lässt sich in Hinsicht auf individuelle Entscheider argumentieren, dass habitualisiertes Verhalten zwar kognitive Kapazitäten einspart, durch übersehene Änderungen in der Umwelt aber schnell unangemessen werden kann.⁴⁰ Für Organisationen folgt entsprechend, dass der Einsatz von Regeln unmittelbar zu Effizienzvorteilen bei Entscheidungen führen kann, dieser Vorteil aber dazu verleitet, die Potenziale, die alternative Regeln bieten könnten, zu übersehen (Levitt und March 1988, Levinthal und March 1993).

³⁷ "Learning has its own traps" (Levinthal und March 1993: 97).

³⁸ Neben der Unterscheidung zwischen Problemen *beim* regelbasierten Lernen (Unterbrechungen des Lernzyklus) und *durch* regelbasiertes Lernen (Lernfallen) werden später auch noch Probleme behandelt, bei denen sich Regeln selbst als Lernbremsen erweisen können (vgl. Abschnitt 4.2).

³⁹ Vgl. dazu auch das Verhältnis zwischen Regeln und Routinen, insbesondere solchen, die sich rund um formale Regeln ausbilden (Abschnitt 4.3.1).

⁴⁰ Dies widerspricht allerdings der oben angeführten Argumentation, dass die Einsparung kognitiver Anstrengungen durch Entscheidungsregeln gerade Kapazitäten freisetzt, um "über den Tellerrand zu blicken".

Exploration versus Exploitation. Die Speicherung von Erfahrung ist aus Sicht der BT hilfreich, weil auf diese Weise kognitive Anstrengung nicht nur in eine einzelne, spezifische Entscheidungssituation investiert wird, sondern langfristig durch den Einsatz in wiederholten Entscheidungen *ausgebeutet* werden kann. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Unternehmen erworbenes Wissen bei der Herstellung von Produkten verwerten. March (1991) bezeichnet ein solches Vorgehen als Exploitation. Gleichzeitig haben die oben angeführten Überlegungen zu Lernfallen aber auch deutlich gemacht, dass diese Ausbeutung nur so lange möglich ist, wie die Erfahrungen, die in den Regeln gespeichert sind, auch noch den Umweltbedingungen entsprechen. Deshalb müssen Organisationen neben der Ausbeutung "alter" Erfahrungen auch genügend Gelegenheiten zur Entstehung neuer Erfahrungen erzeugen. Sie müssen neue Wege beschreiten und sich eine hinreichende Offenheit für Veränderungen bewahren.

Weil die Entwicklungen in der Organisationsumwelt jedoch nicht zu antizipieren sind und entsprechend auch die Folgen neuer Regeln nur sehr begrenzt vorhersehbar sind, müssen Organisationen auch in ausreichendem Maße experimentieren. March (1991) bezeichnet dies als Exploration. Nicht zuletzt durch die oben beschriebene competency trap neigen Organisationen nach March meist eher zu Exploitation als zu Exploration. Eine solche "Lernstrategie" ist nun zwar kurzfristig effektiv, birgt aber langfristig die Gefahr der Inflexibilität und Unangepasstheit. Durch die Schwierigkeit, eine sinnvolle Balance zwischen den Aktivitäten der Exploitation und der Exploration zu halten, erhält somit das Konzept des regelbasierten OL in der BT eine weitere Einschränkung.

3.2.4 Adaptive Rationalität

Die Beschreibung von möglichen Unterbrechungen des Lernzyklus in Abschnitt 3.2.2 und vor allem auch die Diskussion von Lernfallen im letzten Abschnitt lassen leicht den Eindruck entstehen, innerhalb der BT würde eine Vorstellung von OL entwickelt, die geistlos, unreflektiert und deshalb eigentlich kaum geeignet ist, die Anpassung von Organisationen an Umwelten zu gewährleisten. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber, dass dieser Eindruck tatsächlich nicht durch die Verneinung von Reflexion und Wissen in Lernprozessen, sondern durch das stringente theoretische Festhalten an den organisationsspezifischen Beschränkungen von Lernprozessen entsteht. Das regelbasierte OL basiert auf der Vorstellung einer adaptiven Rationalität, die sich aufgrund der begrenzten Rationalität der Entscheider nur durch Versuch

und Irrtum, also inkremental (und mit etwas Glück!) steigern lässt.⁴¹ Die einzelnen Versuche bzw. Variationen von Regelversionen erfolgen jedoch keineswegs blind oder zufällig, sind also nicht unreflektiert. Im folgenden soll deshalb kurz die Bedeutung von kognitiven Konzepten wie "Wissen" und "Reflexion" innerhalb der verhaltenswissenschaftlichen Konzeption von OL diskutiert werden.

Zunächst einmal trifft natürlich die Feststellung zu, dass Reflexion ganz allgemein in der BT einen geringeren Raum einnimmt als in eher sozialpsychologisch inspirierten Ansätzen des OL.⁴² Miner und Mezias (1996: 92, Hervorhebung im Original) z.B. argumentieren hinsichtlich des verhaltenswissenschaftlichen, regelbasierten OL: "Such a process can be seen as a form of trial-and-error learning at the organizational level, and emphasizes *behavior and competencies* over individual mental processes". Insbesondere die frühen Überlegungen zum regelbasierten OL lassen sich auch ohne einen ausdrücklichen Verweis auf bewusste Denkprozesse reformulieren. Pawlowsky (2001) fasst in diesem Sinne die grundlegende Arbeit von Cyert und March (1963) zusammen:

- OL wird demnach ausgelöst durch eine unkontrollierbare externe Störung, die eine Anpassung notwendig macht.
- Die Organisation lernt durch neue Kombinationen von externen Störungen bzw. Stimuli und internen Entscheidungsregeln.
- Eine Entscheidungsregel, die nicht zu einem zufriedenstellenden Zustand führt, wird wenig wahrscheinlich später nochmals zur Anwendung kommen (Pawlowsky 2001: 66f.).

Regelbasiertes OL ist in dieser bewusst einseitigen Beschreibung also nicht davon abhängig, dass die Organisationsmitglieder mehr Wissen erlangen. OL wird vielmehr charakterisiert als "(...) Organizational memorization of S-R combinations. Learning, therefore, is regarded as reactive adaptation in line with S-R learning principles; there is *no cognitive or knowledge-related learning*" (Pawlowsky 2001: 67, Hervorhebung hinzugefügt).

Allerdings ist eine solche Darstellung des regelbasierten Lernens stark verkürzt. Pawlowsky (2001: 67f.) stellt treffend fest, dass March und seine Kollegen, insbesondere in den späteren Arbeiten zum OL, ausdrücklich auch Bezug nehmen auf kognitive Prozesse und Größen. March und Olsen (1975) verweisen beispielsweise auf "beliefs" und "cognitions", Levitt und March (1988: 320f.) sprechen von der Änderung von "beliefs, frameworks, paradigms, codes, cultures". Regelbasiertes OL entsteht also, mit anderen Worten, auch durch eine reflexive

⁴¹ "As a result, the theory outlined in this volume characterizes the firm as an adaptively rational system rather than an omnisciently rational system" (Cyert 1963: 99).

⁴² Beispielhaft für sozialpsychologisch inspirierte Ansätze sind Argyris und Schön (1978) zu nennen. Zur Unterscheidung zwischen verhaltenswissenschaftlichen und kognitiv-sozialpsychologischen Ansätzen des OL siehe Starbuck und Hedberg (2001).

Auseinandersetzung mit den Ergebnissen organisationaler Handlungen und kommt entsprechend auch in veränderten Erfahrungen und Weltansichten zum Ausdruck. Dazu ist es notwendig, die Reaktionen der Umwelt auf regelgeleitetes Handeln zu *interpretieren* und die eigenen Wahrnehmungen von Wirkungszusammenhängen daran anzupassen (vgl. Schreyögg und Eberl 1998: 519, Schreyögg und Noss 2000: 47).

Eine von Kritikern der BT gelegentlich vorgenommene Verengung des regelbasierten OL auf den unreflektierten Austausch von Reiz-Reaktionsketten greift deshalb zu kurz (vgl. z.B. Krebs 1998: 157, Zollo und Winter 2002). Klimecki et al. (2000: 67f.) argumentieren entsprechend, dass March und seinen Schülern zu Unrecht ein streng behavioristisches Lernverständnis vorgeworfen wird, weil sie teilweise falsch rezipiert werden. "Das mag daran liegen, dass sie [March und seine Schüler, U.K.] durch Lernprozesse ausgelöste Verhaltensänderungen berücksichtigen, übersieht aber, dass die Überarbeitung von (verhaltenssteuernden) Entscheidungsregeln, also kognitiven Strukturen, im Mittelpunkt der Konzepte steht" (Klimecki et al. 2000: 68).⁴³ Dabei dient eine vereinfachend einseitige und kritische Darstellung regelbasierten Lernens vermutlich oft auch der Abgrenzung anderer "theoretischer Territorien" vom OL-Feld.⁴⁴ Zum Beispiel kann eine Reduzierung von OL auf Konzepte wie Reiz, Reaktion, Versuch und Irrtum auch helfen, die vermeintliche Überlegenheit eher wissensbasierter Ansätze, wie etwa der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995), herauszustellen.

Vor dem Hintergrund solcher Abgrenzungsversuche muss jedoch betont werden, dass sich behavioristische und kognitive Aspekte von Lernprozessen in Organisationen keineswegs gegenseitig ausschließen. Zwar ist es durchaus möglich und sinnvoll, analytisch zwischen beiden Dimensionen von OL zu unterscheiden. Letztlich sind es aber gerade die Berührungspunkte zwischen diesen beiden Dimensionen, die Aufschluss über Mechanismen des OL geben können. Eine Untersuchung von OL-Prozessen sollte also auch der Frage nachgehen, wie Verhalten und Reflexion zusammenwirken bzw. kombiniert werden (vgl. Zollo und Winter 2002), also beispielsweise wie sich ein *unreflektierter Einsatz von Erfahrungswissen*, oder andersherum, *ein reflektierter Umgang mit geistlosen Routinen* beschreiben lassen.⁴⁵

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das in der BT beschriebene regelbasierte OL kein unreflektiertes, aber auch kein perfekt rationales Lernen darstellt. Es basiert auf der Vorstellung einer adaptiven Rationalität, die die begrenzte Rationalität der Entscheider sowie

⁴³ Der hierbei implizierten Annahme, dass Entscheidungsregeln kognitive Strukturen darstellen, könnte man allerdings nur zustimmen, wenn damit die Routinen der Regeländerung aber eben nicht die formalen Regeln selbst gemeint wären (vgl. Abschnitt 4.3.1).

⁴⁴ Vgl. Easterby-Smith et al. (2000: 789f.) zu "territorial debates".

⁴⁵ Vgl. hierzu auch das Verhältnis zwischen der bewussten Konstruktion formaler Regeln und der evolutorischen Veränderung der sie umgebenden nicht-formalisierten Routinen in Abschnitt 4.3.1.

die organisationsspezifischen Besonderheiten von Lernprozessen berücksichtigt. Es ist also einerseits ein Lernen mit begrenzten Mitteln, gleichzeitig aber ein Lernen in einer besonderen Entscheidungsumgebung, die den Umgang mit diesen Beschränkungen erleichtert. Organisationale Regeln sind ein wichtiger Aspekt dieser Entscheidungsumgebung und erfahren im folgenden Kapitel eine tiefergehende Betrachtung.

4. Organisationale Regeln

Die verhaltenswissenschaftliche Konzeptualisierung von OL hat organisatorische Regeln in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung gestellt. Da organisatorische Regeln im Verlauf dieser Arbeit auch weiterhin das zentrale Konzept für den theoretischen als auch den empirischen Zugang zu OL darstellen werden, sollen diese im folgenden Abschnitt zunächst eine intensivere und differenziertere Betrachtung erfahren. In den nachfolgenden Kapiteln werden dann, aufbauend auf dem hier konkretisierten Regelverständnis, spezifischere Fragestellungen zum regelbasierten OL formuliert und mit qualitativen Untersuchungen bearbeitet werden.

In der BT wurden Regeln als Teil der Entscheidungsumgebung, die Organisationen für die begrenzt rationalen Organisationsmitglieder darstellen, konzeptualisiert. Regeln sind aus dieser Perspektive in erster Linie ein Hilfsmittel zu Reduktion der Komplexität von Entscheidungssituationen. Diese Bedeutung eines "cognitive repair" (Heath et al. 1998) erhalten Regeln in erster Linie durch ihre Funktion als Speicher von Erfahrungen. Die Speicherfunktion von Regeln wiederum begründet deren zentrale Stellung in der verhaltenswissenschaftlichen Konzeption von OL. Auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird die Speicherfunktion von Regeln im Mittelpunkt stehen. Diese verhaltenswissenschaftliche Sichtweise soll aber, um schließlich als Ausgangspunkt für empirische Untersuchungen dienen zu können, einerseits um andere Aspekte bzw. Funktionen *erweitert*, andererseits aber auch von anderen, verwandten Konzepten *abgegrenzt* werden.

Eine Erweiterung der Betrachtung von organisatorischen Regeln als Speicher- und Lernmedium ist geboten, weil die Wahrnehmung von Regeln in der Organisationswissenschaft, aber auch in anderen, angrenzenden Disziplinen, als auch im Alltagsverständnis nicht auf deren Funktion als Erfahrungsspeicher beschränkt ist. Im Gegenteil: Wie bereits in der Einleitung angesprochen wurde, sind Lernprozesse nicht unbedingt die erste Assoziation, die zum Thema Regeln in den Sinn kommt. Aber auch die Vorstellung, dass Regeln die Komplexität in Organisationen vornehmlich *reduzieren*, ist vermutlich außerhalb der BT kaum konsensfähig.

Diese Erweiterung des Regelverständnisses wird hier jedoch nicht in erster Linie vorgenommen, um ein möglichst vollständiges Bild der verschiedenen theoretischen und empirischen Aspekte von Regeln zu erzeugen. Die Speicherfunktion ist in dieser Arbeit auch weiterhin der wichtigste Aspekt von Regeln. Andere Aspekte werden allerdings insofern relevant, als sie diese Speicherfunktion beeinflussen können. So sind Regeln beispielsweise nicht nur ein Ergebnis von Lernprozessen, sondern beeinflussen diese auch selbst. Dabei können sich Regeln auch als massives Hindernis in Lernprozessen erweisen. Ferner sind Regeln, um als

Erfahrungsspeicher fungieren zu können, auf Kontextwissen angewiesen, das selbst nicht in Regeln kodifiziert werden kann (Kieser et al. 2001). Dieses Kontextwissen wiederum besteht teilweise aus (informellen) Routinen, die sich rund um die Anwendung und Änderung von formalen Regeln herausbilden. Beide Phänomene aber, also die formalen Richtlinien als auch die Routinen, die sie umgeben, werden in der Literatur oft undifferenziert als Regeln bezeichnet. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, das Konzept der formalen, organisatorischen Regeln von verwandten bzw. überlappenden Konzepten abzugrenzen. Insbesondere für die empirische Untersuchung in dieser Arbeit scheint es unerlässlich, den formalen Regelbegriff durch Abgrenzung von angrenzenden Konzepten zu präzisieren. Nur so kann hinreichende konzeptionelle Klarheit erzeugt werden über den Untersuchungsgegenstand, der später den empirischen Zugang zu OL-Prozessen ermöglichen soll.

4.1 Funktionen und Bedeutungen formaler Richtlinien

Regeln wurden in der Organisationswissenschaft nicht erst durch ihre Bedeutung für Lernprozesse zu einem Gegenstand der Betrachtung; das Thema Regeln ist in der Organisationstheorie wesentlich älter als seine Rolle im OL. Regeln hatten in der Geschichte der Organisationstheorie zwar jeweils eine unterschiedliche, jedoch meist eine zentrale Bedeutung (March et al. 2000: 9). Eine historische Betrachtung ergibt deshalb quasi automatisch eine (hier allerdings sehr begrenzte) Auswahl an Perspektiven, aus denen Regeln betrachtet, bzw. an Bedeutungen, die Regeln zugeschrieben wurden. Wie bereits erwähnt, kann und soll an dieser Stelle keine umfassende Auflistung der unterschiedlichsten Bedeutungen und Funktionen von Regeln erfolgen. Das Ziel der folgenden Ausführungen besteht lediglich darin, zu verdeutlichen, dass eine Untersuchung der Speicherfunktion von Regeln auch für den Einfluss anderer Bedeutungen von Regeln offen sein sollte.⁴⁶

Die Diskussion organisatorischer Regeln in der Literatur beginnt meist mit einer Darstellung von Max Webers Beitrag zu diesem Thema (vgl. für einen Überblick Kieser 2002a). Auch für die vorliegende Arbeit ist das Werk von Weber in zweierlei Hinsicht von Bedeutung. Zum einen beschreibt Weber formale Regeln als ein konstitutives Merkmal moderner Organisationen, und zum anderen thematisiert er die Effizienz, aber auch die Nachteile von bürokratischen, arbeitsteiligen und formalisierten Organisationsstrukturen.

⁴⁶ Diese Forderung nach konzeptioneller Offenheit legt schließlich auch ein qualitatives Vorgehen bei der empirischen Untersuchung von OL nahe (vgl. Abschnitt 6.2).

Im Mittelpunkt des Werkes von Max Weber steht das Konzept der Rationalisierung als zentralem Aspekt der Modernisierung von Gesellschaften (Weber 1976, 1988). Rationalisierung beschreibt Weber als die sich *"steigernde Fähigkeit des Menschen, sich mit der natürlichen und sozialen Umwelt geistig auseinander zusetzen und gestaltend in sie einzugreifen"* (Kieser 2002a: 42, Hervorhebung im Original). Dabei bezeichnet Rationalisierung einen Prozess, der sowohl auf der Ebene von Weltbildern, die das Denken der Menschen einer Epoche prägen, auf der Ebene der praktischen Lebensführung, als auch der Ebene von Institutionen wirksam ist.

Auf der Ebene von Institutionen findet der Prozess der Rationalisierung seinen stärksten Ausdruck in der Entstehung der Bürokratie als dominanter Form der Organisation – sowohl in öffentlichen Verwaltungen als auch in kapitalistischen Unternehmen. Der kapitalistische Wirtschaftsverkehr war aus der Sicht Webers eine der Ursachen für die Entstehung der Bürokratie und wurde gleichzeitig durch diese vorangetrieben (Weber 1976). Regeln wiederum sind ein zentraler Aspekt formaler, bürokratischer Organisationen und deshalb untrennbar verbunden mit der Entstehung moderner Organisation (vgl. auch Kieser und Walgenbach 2003). Durch die Aufstellung und Anwendung formaler Richtlinien unterscheiden sich formalisierte, moderne Organisationen grundlegend von früheren und eher traditionellen sozialen Gebilden. In traditionellen Gesellschaften herrschen soziale Regeln vor, die weniger durch eine zweckrationale Ausrichtung, als vielmehr durch ihren informellen und normativen Charakter geprägt sind. Besonders gut lässt sich dies am Beispiel der mittelalterlichen Zünfte verdeutlichen. Kieser (1989) beschreibt Zünfte als Institutionen, die ihre Mitglieder vollständig, also hinsichtlich aller Lebensbereiche umfassen. Im Gegensatz dazu sind moderne Organisationen gekennzeichnet durch freie Mitgliedschaften, die Individuen meist zu mehreren Organisationen halten. Die gleichzeitige Mitgliedschaft in mehreren Organisationen, zu denen die Organisationsmitglieder jeweils nur mit einem Teil ihrer Persönlichkeit und Handlungen beitragen, wurde wiederum erst möglich durch die im Rahmen des allgemeinen Modernisierungsprozesses zunehmende Ausdifferenzierung und Spezialisierung sozialer Institutionen (vgl. Luhmann 1984, Kieser und Walgenbach 2003).

Mit der zunehmenden Verbreitung von Geldwirtschaft und kapitalistischem Wirtschaften, sowie der Rationalisierung auf der Ebene der Weltbilder und damit im Denken der Menschen, gewann auch die Logik des Marktes und des Wettbewerbes in immer mehr Lebensbereichen an Bedeutung. Effizienz wurde somit zum Leitmotiv auch in Domänen, die früher eher durch traditionale Regeln geordnet waren. Beispielsweise unterliegt in modernen Gesellschaften nicht nur die Produktion von Endprodukten, sondern auch deren Verkauf einem stetig steigenden Effizienzdruck (vgl. Beck 2001). Diesem Effizienzdruck können Organisationen nicht durch ausschließlich traditionale, starre Regeln gerecht werden. Moderne Formen

der Arbeitsorganisationen sind angewiesen auf anpassungsfähige Regeln. Zwar sind oft auch formale Richtlinien in Organisationen nicht unbedingt flexibel und anpassungsfähig. Sie sind aber, im Gegensatz zu traditionellen Regeln, grundsätzlich darauf ausgelegt, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt an geänderte Bedingungen angepasst werden. Ferner sind in formalen Regelsystemen oft bereits Richtlinien zur Änderung von Richtlinien enthalten. Selbst wenn die Änderung von Regeln nicht selbst formalisiert ist, bilden sich doch Routinen um den Prozess der Regeländerung heraus. Was in den mittelalterlichen Zünften noch einen Tabubruch dargestellt hätte, also die regelmäßige und regelgerechte Änderung von Regeln, wird somit für Mitglieder moderner Organisationen zur routinehaften Normalität.

Diese Wahrnehmung von Regeln als zentralem Element moderner, bürokratischer Organisationen im Werk von Weber deckt sich mit der Wahrnehmung von Regeln als organisationspezifischem Phänomen in der BT. March et al. (2000) bezeichnen Regeln gar als das "prototypische Instrument des Organisierens":

"Rules are ubiquitous in human behavior, but they are particularly conspicuous in formal organizations and are often seen as the prototypical instruments of organizing. Modern formal organizations are characterized by their structured and stabler patterns of collective behavior, sustained by and reflected in routines, procedures, regulations, conventions, and other forms of organizational rules. Rules routinize organizational activities and define authority relations, connections among subunits, and decision-making structures" (March et al. 2000: 8f).⁴⁷

Allerdings wird dabei in der BT und bei Weber jeweils ein anderer Schwerpunkt gesetzt. Aus der Sicht der BT sind Regeln ein Teil der Entscheidungsumgebung Organisation, die die *Rationalität von organisationalen Entscheidungen steigern* kann. Aus der Sicht der Theorie Webers sind Regeln nun – neben Arbeitsteilung, Aktenmäßigkeit und Amtshierarchie – ein Teil von Bürokratien, der die *Effizienz von Verwaltungen steigern* kann. Dabei verhalten sich nach Weber Bürokratien zu anderen, vormodernen Formen der Verwaltung "wie eine Maschine zu den nichtmechanischen Arten der Gütererzeugung" (Weber 1976: 561).

Zwar hat Weber nachdrücklich auch auf die Schattenseiten der beschriebenen Rationalisierung auf der Ebene der Institutionen für die Rationalisierung auf der Ebene der praktischen Lebensführung hingewiesen: Bürokratien engen demnach den Entscheidungsspielraum von Individuen ein und erschweren selbstverantwortliches Handeln. Sie entwickeln eine Eigendynamik, die der eines wuchernden Organismus gleicht. Die Sachlichkeit und Berechenbarkeit von Regeln erweisen sich aus dieser Sicht nicht nur als Voraussetzung für effiziente

⁴⁷ An diesem Zitat wird auch deutlich, dass Regeln hier als Sammelbegriff benutzt werden. Das ist an dieser Stelle noch unproblematisch. Wenn allerdings später formale Regel als empirische Untersuchungseinheit verwendet werden, muss beispielsweise zwischen Regeln und Routinen differenziert werden.

Verwaltung, sondern eben auch als potentielle Nachteile von Bürokratien. Dennoch ist es in erster Linie die Effizienzsteigerung, die zunächst angeführt wird, wenn die Bedeutung von Regeln im Werk von Max Weber diskutiert werden soll.

Diese Betonung der Effizienz von Bürokratien und formalen Regeln durch Weber ist entsprechend oft ein Auslöser von Kritik und damit Ausgangspunkt für die Formulierung weiterer Bedeutungen von Regeln durch andere Autoren. Gouldner (1955) z. B. hebt die Herrschafts- und Kontrollfunktion von Regeln hervor. Er kritisiert, dass Weber nicht unterscheidet zwischen Regeln, die durch "imposition" und solchen, die durch "agreement" entstehen (Gouldner 1955: 20). Ferner stellt er fest, dass Weber nicht thematisiert, *wessen Zielen* bürokratische Regeln in Organisationen dienen müssen, damit sie effektiv sind. Vereinfacht und mit funktionalistischer Terminologie (Merton 1968) formuliert, lässt sich Gouldners Kritik in dem Vorwurf zusammenfassen, dass Webers Theorie vorwiegend die manifesten, kaum aber die latenten Funktionen von Regeln betrachtet: Es gibt die Regeln eben, weil sie effizient sind, und man gehorcht ihnen, weil sie eben die jeweils beste Methode darstellen (Gouldner 1955: 25).

Dem hält Gouldner entgegen, dass die technische Effizienz von Regeln nicht ausreicht, um den Gehorsam, der ihnen entgegengebracht wird, zu erklären. Insbesondere die Kontrollfunktion von Regeln hält er für bedeutsam bei der Erklärung der Verbreitung bürokratischer Organisationsformen (Gouldner 1955: 26). Gouldner argumentiert, dass bestimmte Eigenschaften formaler Regeln die Kontrolle von Organisationsmitgliedern wesentlich erleichtern. Zum einen bewirken Regeln demnach eine *rein technische Erleichterung* von Kontrolle. Die direkte, persönliche Kontrolle ist bei großen Mitarbeiterzahlen kaum möglich und wird mit Regeln und Stichproben auf Regeleinhaltung gewissermaßen substituiert. Gouldner (1955: 166) nennt dies die "Remote Control Function of Rules". Zusätzlich ist es nach Gouldner mit Hilfe von formalen Regeln möglich, den Organisationsmitgliedern genauer zu erklären, was sie zu tun und zu unterlassen haben ("The Explicational Functions of Bureaucratic Rules", Gouldner 1955: 162f.).

Vor allem aber mildern Regeln laut Gouldner die Spannungen, die in Organisationen dadurch entstehen, dass Organisationsmitglieder überhaupt kontrolliert werden (müssen). Er argumentiert, dass die Kontrolle durch hierarchisch höhergestellte Organisationsmitglieder Gleichheitsnormen verletzt und man deshalb Kontrolle leichter akzeptieren könne, wenn diese durch Regeln und nicht durch Personen erfolgt. Durch die Verschleierung von Machtverhältnissen machen Regeln es aus dieser Perspektive also leichter, sich unterzuordnen. Gouldner (1955: 164ff.) nennt diese die "Screening Functions of Rules". Weiterhin wird eine Bestrafung laut Gouldner dann eher als gerecht empfunden, wenn der Bestrafte aufgrund

seines Regelverstoßes mit der Strafe rechnen musste ("The Punishment Legitimizing Function of Rules", Gouldner 1955: 168 ff.). Regeln mildern aus dieser Perspektive also die Spannungen, die durch Überwachung entstehen, aber nicht die Ursachen dieser Spannungen, also beispielsweise Interessengegensätze und Hierarchie in Organisationen (Gouldner 1955: 177). Wenn sie nämlich auch diese Spannungen aufheben könnten, bräuchte man sie gar nicht mehr. "To put it more sharply, bureaucratic rules seem to be sustained not only because they mitigate some tensions, but, also, because they *preserve* and allow other *tensions* to persist" (Gouldner 1955: 178, Hervorhebung im Original).

Regeln verschwanden auch nach den fünfziger Jahren nie vollständig von der Bildfläche der Organisationswissenschaft. In den 70ern und 80ern nahmen Regeln, Routinen und Institutionen jedoch eine weniger zentrale Stellung in der Organisationstheorie ein. Theorien der kalkulierten Rationalität rückten stärker in den Vordergrund und Konzepte regelbasierten Handelns und Entscheidens erhielten entsprechend weniger Beachtung (March et al. 2000: 10f.). In den letzten Jahren scheint jedoch das Interesse an organisationalen Regeln erneut zu erwachen. Zum einen muss man in diesem Zusammenhang das Modell der Evolution von Routinen von Nelson und Winter (1982) anführen. Zum anderen ist aber auch das Konzept der Diffusion von Normen und Ritualen bei den Neo-Institutionalisten zu nennen.

Innerhalb der Neo-Institutionalistischen Organisationstheorie (Meyer und Rowan 1977, Scott 1987, 1995, DiMaggio und Powell 1991, Zucker 1991, Walgenbach 1999) wird argumentiert, dass Unternehmungen u.U. nicht solche Richtlinien zur Steuerung ihrer Aktivitäten einsetzen, die sie erarbeitet haben, um ihren spezifischen Problemstellungen gerecht zu werden, sondern Richtlinien, die sich in der Branche als die jeweils angemessenen durchgesetzt haben und die von wichtigen Partnern ("stakeholders" – Banken, Lieferanten usw.) als "bewährte Praxis" angesehen werden. Unternehmungen, die solche Lösungen implementiert haben, gelten als legitim, als vertrauenswürdig und von diesen Praktiken abweichende Unternehmungen als verdächtig und möglicherweise inkompetent. Aus dieser Perspektive werden also Regeln implementiert, weil sie in der Organisationsumwelt als rational angesehen werden, jedoch ohne dass im Hinblick auf die organisatorischen Prozesse eine technische Notwendigkeit für diese Implementierung vorliegen würde und evtl. auch ohne dass auf diese Weise wichtiges Erfahrungswissen in der Regel gespeichert würde.

In Ergänzung zu der in der BT formulierten Speicherfunktion von Regeln kann man also festhalten, dass Regeln in der organisationswissenschaftlichen Literatur auch weitere Funktionen und Bedeutungen zugeschrieben wurden, wie z.B. ihre effizienzsteigernde Wirkung in Bürokratien, ihre Herrschaftsfunktion oder ihre Bedeutung als Legitimitätsfassade. Eine Diskussion unterschiedlicher Bedeutungen von Regeln sollte sich jedoch nicht auf deren *Funkti-*

onen beschränken. Insbesondere in der praxisorientierten Managementliteratur werden Regeln meist eher hinsichtlich ihrer *dysfunktionalen* Aspekte thematisiert. Dabei wird betont, dass formale Regeln Lernen nicht nur befördern, sondern sich auch als veritable Lernbremsen erweisen können.

4.2 Dysfunktionale Aspekte von Regeln: Regeln als Lernbremsen

Regeln können sich in unterschiedlicher Hinsicht als Hindernisse für Lernprozesse in Organisationen erweisen. Zunächst einmal engen Regeln den Handlungs- und Entscheidungsspielraum von Organisationsmitgliedern ein. Diese Wirkung von Regeln wird in der BT als Komplexitätsreduktion gedeutet. Indem sie das Verhalten von Mitarbeitern somit gewissermaßen vorprogrammieren, verhindern sie jedoch unter Umständen auch, dass diese innovativ denken und ihr Handeln kreativ und selbstverantwortlich an veränderte Problemlagen anpassen (Kieser et al. 1999). Auch wenn also Erfahrung in Regeln gespeichert wurde und in Entscheidungen zur Anwendung kommt, kann damit auch die Entstehung neuer Erfahrungen, die von der Regelanwendung abweichen, erschwert werden.

Noch hinderlicher für Lernprozesse als die Einschränkung von Handlungsspielräumen kann sich die Einschränkung der *Denkspielräume* der Organisationsmitglieder erweisen. Regeln führen zu wiederholten, routinisierten Handlungen und erzeugen mit dem Ablauf dieser Handlungen das, was Organisationen als objektive Wirklichkeit erleben. Handlungen werden dabei auch retrospektiv mit Sinn versehen. Wissen, das für die Anwendung der bestehenden Regeln – und vor allem für die Interpretation der Konsequenzen dieser Regelanwendung – keine Bedeutung hat, erscheint irrelevant und erhält kaum Aufmerksamkeit. Vollmer (1996) formuliert treffend:

"Weil weiteres Wissen vor allem insofern aufgesucht und von Organisationen verwendet wird, wie es durch Handlungsprogramme vorgezeichnete Handlungen rechtfertigen kann, kommt es nach dieser Sichtweise zu einer weitgehenden Wandlungsunfähigkeit von Organisationen, die die meisten Organisationen nicht lange überleben lässt" (Vollmer 1996: 330).

Die Einengung von Handlungs- und Denkspielräumen wiederum kann auf Organisationsmitglieder *demotivierend* wirken bzw. ihre *Unzufriedenheit* steigern. Dies ist insbesondere dann zu erwarten, wenn bei diesen der Eindruck entsteht, dass die bestehenden Richtlinien nicht mehr angemessen sind, sie sich aber dennoch gezwungen sehen, sie einzuhalten. Wenn Regelanwender in der Folge die Richtlinien unterlaufen, wird zusätzlich ihr Verhalten unberechenbar und die Koordinationswirkung der Richtlinien geht verloren (Kieser et al. 1999).

Die dadurch wachsende Entkoppelung zwischen Regeln, ihrer Ausführung und den Konsequenzen ihrer Ausführung erschwert letztlich wiederum das Einfließen neuer Erfahrungen in die Regeln einer Organisation.

Potentiell noch problematischer als der Zwang zur Einhaltung offensichtlich unangepasster Regeln sind Situationen, in denen Organisationsmitglieder von selbst dazu neigen, sich immer mehr auf die strikte Umsetzung von Regeltexten zurückzuziehen. Je unangepasster Regeln werden und je unerwünschter folglich die Konsequenzen ihrer Anwendung ausfallen, desto eher können Organisationsmitglieder sich durch den Verweis auf ihre strikte Regelbefolgung zu exkulpieren versuchen (Crozier 1964). Aus Organisationssicht kann eine strikte Regeleinhaltung zwar die Koordination im Sinne der bestehenden Regeln, bzw. im Sinne der in ihnen gespeicherten Erfahrung, gewährleisten. Eine mögliche Konsequenz besteht aber auch in unangemessenen Reaktionen auf (neue) Stimuli aus der Organisationsumwelt (Cohen und Bacdayan 1994: 555).

Die Folge besteht oft in der Erzeugung von noch mehr und noch umfassenderen Regeln.⁴⁸ Diese Regelverdichtung kann von den Mitarbeitern selbst veranlasst werden, wenn sie sich mit einem Entscheidungsproblem konfrontiert sehen, das von den bestehenden Richtlinien nicht abgedeckt wird, sie sich aber nicht kompetent fühlen, selbst eine Entscheidung zu fällen. Wenn als Konsequenz neue Richtlinien erlassen oder vorhandene um Vorgaben für das neu aufgetretene Problem ergänzt werden, nimmt die *Regeldichte* zu (Kieser et al. 1999). Je detaillierter aber die einzelnen Richtlinien sind und je dichter das Netzwerk von Richtlinien ausfällt, desto schwieriger wird es, eben jene Verhaltensweisen zu fördern, die von lernenden Organisationen erwartet werden: Innovationsfähigkeit, Offenheit, Experimentierfreudigkeit, Selbstorganisation und internes Unternehmertum.

Bürokratie und Regeln werden entsprechend in weiten Teilen der Managementliteratur als Inbegriff von verkrusteten Strukturen gedeutet. Der Bürokrat selbst erscheint dabei als der Protagonist des Widerstandes gegen Veränderung, der mit so wenig Arbeit wie möglich seine Pfründe sichern will und sich dabei hinter den Regeln versteckt. Bürokratie und Regeln stehen in den Managementbestsellern der letzten Jahre als Charakteristikum unpersönlicher, gesichtsloser Organisationen, die geprägt sind von Angst und kleinkariertem Scheuklappen-Denken. Sie repräsentieren das Gegenteil von Innovation und Wandel, aber auch von persönlicher und unternehmerischer Freiheit (Vgl. zum Beispiel Deal und Kennedy 1982, Peters und Waterman 1982, Hammer und Champy 1993).

⁴⁸ Regeln werden in diesem Zusammenhang von March et al. (2000: 13) als "proliferating organisms" bezeichnet.

Eine – zumindest in rhetorischer Hinsicht – differenziertere Position nehmen Adler und Borys (1996) ein. Im Rahmen ihrer "Learning-Bureaucracy" These argumentieren sie, dass bürokratische Strukturen nicht grundsätzlich ein Hindernis für Lernprozesse darstellen. Es käme eben darauf an, die *richtigen* Regeln zu formulieren. Sie argumentieren mit anderen Worten, dass man die oben genannten Nachteile von Regeln durch eine adäquate Gestaltung selbiger vermeiden könne. Adler und Borys (1996: 62) differenzieren zwischen "(...) formalization designed to enable employees to master their tasks, and formalization designed to coerce effort and compliance from employees". Die dabei vorgenommene Unterscheidung zwischen "enabling rules" also solchen, die in erster Linie eine Hilfestellung darstellen, und "coercive rules", also solchen Regeln, die in erster Linie Zwang ausüben, ist jedoch für die Untersuchung regelbasierter Lernprozesse nur von begrenztem Nutzen. Auch solche Regeln, die einen Zwang ausüben oder so empfunden werden, können schließlich einen effizienten und anpassungsfähigen Wissenspeicher darstellen. Und andererseits können auch Regeln, die von den Regelanwendern als Hilfsmittel empfunden werden, Lernen verhindern, beispielsweise indem sie den Blick auf alternative Vorgehensweisen versperren.

4.3 Abgrenzung formaler Regeln von verwandten Konzepten

Die kurze Diskussion verschiedener Bedeutungen organisationaler Regeln im vorangehenden Abschnitt hat bereits deutlich gemacht, dass in der organisationswissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Regelbegriffe zur Anwendung kommen. Diese unterscheiden sich nicht nur durch eine unterschiedliche Gewichtung verschiedener Funktionen und Dysfunktionen von Regeln. Sie unterscheiden sich vielmehr durch ein jeweils anderes *grundsätzliches* Verständnis über das Wesen organisationaler Regeln. Sie verkörpern, mit anderen Worten, "(...) *substanziell unterschiedliche Auffassungen* über das, was eine Regel ausmacht (...)" (Valcarcel 2002: 262, Hervorhebungen hinzugefügt).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Analyse der Änderung schriftlich fixierter organisationaler Regeln, wie z.B. Verfahrensrichtlinien oder Organisationsanweisungen. Diese sind meist in einem oder mehreren Regelwerken, wie z.B. Organisationshandbüchern, dokumentiert. Oft ist ihre Befolgung auch verbindlich und hat damit eine arbeitsrechtliche Dimension. Ein Versäumnis, zwischen diesem und anderen Regelbegriffen zu differenzieren, kann sich insofern als problematisch erweisen, als diese sich zwar einerseits begrifflich und inhaltlich überlappen, andererseits aber auf verschiedenen oder sogar widersprüchlichen Kernaussagen beruhen. Insbesondere im Hinblick auf organisationale Lernprozesse beinhal-

ten sie unterschiedliche theoretische Implikationen, zwischen denen differenziert werden sollte, oder deren Widersprüche zumindest explizit gemacht werden sollten.

Verschiedene Regelbegriffe rücken unterschiedliche Aspekte von Lernprozessen – oder allgemeiner bzw. neutraler formuliert: von Regeländerungsprozessen – ins Blickfeld, führen zur Ableitung unterschiedlicher Fragestellungen und nicht zuletzt auch zu unterschiedlichen Blickwinkeln ins "Feld", also in die Empirie. Im folgenden Abschnitt soll deshalb der aus der BT abgeleitete Regelbegriff (vgl. Abschnitt 3.2.1) von verschiedenen anderen Konzeptualisierungen abgegrenzt und somit präzisiert werden. Eine solche Präzisierung des Regelbegriffes ist schon allein deshalb angebracht, weil seine Verwendung innerhalb der Literatur oft unscharf erfolgt. Marengo (1995) beispielsweise differenziert nicht zwischen Routinen und Verfahrensrichtlinien, wenn er die Wissensspeicherfunktion von Regeln beschreibt:

"Organizational routines, practices and procedures are systems of interpretation and meaning which encode past experience, store interpreted experience in the organizational memory and direct organizational decision making through a logic of appropriateness" (Marengo 1995: 455).

Auch Willke (1995) subsumiert bei der Verortung organisationalen Wissens formale Regeln, informelle Routinen und diverse andere Begriffe unter den Sammelbegriff "Regelsysteme".

"Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren. Vor allem sind dies Standardverfahren (>>standard operating procedures<<), Leitlinien, Kodifizierungen, Arbeitsprozeß-Beschreibungen, etabliertes Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen und die Merkmale der spezifischen Kultur einer Organisation" (Willke 1995: 291f.).

Insbesondere auch in den späteren Beiträgen der BT zum OL werden Regeln, Routinen, Erfahrungswissen und andere verwandte Begriffe so weit bzw. offen gefasst, dass sie – zumindest als Ausgangspunkt für eine empirische Untersuchung – zu unpräzise sind. Zhou (1997) beispielsweise verweist in seiner Definition regelgeleiteten Handelns sowohl auf Verfahrensrichtlinien als auch auf nicht-formalisierte Formen von Regeln, ohne jedoch ausführlich zwischen diesen zu differenzieren:

"By *rule following*, I refer to the regularity and predictability in individual and organizational behavioral patterns that are either "preprogrammed" by implicit rules, such as norms, conventions, and standards, or based on explicit rules, such as formal procedures, policies, and regulations" (Zhou 1997: 258).

Was im folgenden angestrebt wird, ist nun nicht eine Kontrastierung von Verfahrensrichtlinien mit allen möglichen anderen Regelbegriffen. Geleistet werden soll lediglich eine Abgrenzung formaler organisationaler Regeln von solchen Regelbegriffen, die oft mit OL in Verbindung gebracht werden, aber im Widerspruch zu dem Regelverständnis stehen, das in

dieser Arbeit auf der Basis der BT entwickelt werden soll. Zum einen sind dies Routinen und zum anderen Institutionen bzw. Normen. Beide Konzepte lassen sich, wie im folgenden noch deutlich werden wird, zwar bestenfalls auf einer analytischen Ebene von formalen Regeln abgrenzen. Allerdings dient die Abgrenzung auch nicht dazu, die Aussagen, die sich auf eines der genannten Konzepte beziehen, auszugrenzen. Das Ziel dieser Kontrastierung besteht vielmehr darin, das Verständnis von Regeln zu präzisieren. Dabei soll der Regelbegriff auf diejenigen Aspekte von Regeln fokussiert werden, die bei der Ableitung forschungsleitender Fragestellungen wichtig sein werden.

4.3.1 Konstruktion versus Evolution – Regeln versus Routinen

Der Begriff der Routine hat in der Organisationswissenschaft in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Ebenso wie der Regelbegriff ist er jedoch eigentlich nicht neu. So spielt er beispielsweise bereits in den frühen Arbeiten innerhalb der BT eine wichtige Rolle (vgl. z.B. Simon 1976). Als ein zentraler Gegenstand der jüngeren organisationstheoretischen Diskussion wurden Routinen schließlich durch die evolutionstheoretischen Arbeiten von Nelson und Winter (Nelson und Winter 1982, Winter 1986) etabliert. Zusätzliche Aufmerksamkeit erhält der Routinenbegriff im Rahmen des aktuellen Diskurses um verschiedene Formen organisationalen Wissens. Dosi et al. (2000) beispielsweise diskutieren Routinen – neben "competencies" und "skills" – als Unterkategorie bzw. Element von "capabilities", also gewissermaßen als *Speicher für* bzw. *Manifestation von* organisationalen Fertigkeiten und Wissen.

Diese Interpretation von Routinen als Ausdruck und Speicher von Wissen bzw. Medium des Lernens begründet die konzeptionelle Überlappung des Routinenbegriffes mit dem Regelverständnis in der BT. Wie bereits gezeigt wurde, wird der Routinenbegriff in Teilen der OL-Literatur sogar synonym mit dem Regelbegriff verwendet. Da jedoch zwischen beiden Konzepten auch Unterschiede bestehen, die in Hinsicht auf organisationale Lernprozesse signifikant sind, soll im folgenden zwischen beiden Begriffen differenziert bzw. die beiden Begriffe kontrastiert werden. Bevor jedoch die Unterschiede und das Verhältnis zwischen formalen Regeln und Routinen beleuchtet werden können, muss zunächst geklärt werden, was genau eigentlich Routinen sind. Für einen Zugang zu dieser Frage bietet sich das Routinenkonzept von Nelson und Winter (1982) an.⁴⁹

⁴⁹ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den Routinenbegriff von Nelson und Winter, weniger auf ihre Theorie im allgemeinen.

Nelson und Winter beschreiben in ihrem Modell der Evolution von Routinen in Analogie zum biologischen Evolutionsmodell die Variation, Selektion und Reproduktion organisatorischer Verfahren. Dabei betrachten sie Verhaltensroutinen als organisationales Pendant zu den Genen von Organismen. Ähnlich wie in der Population Ecology Theorie werden also aus dieser Perspektive Routinen als Gegenstand evolutionärer Prozesse betrachtet (vgl. z.B. Aldrich 1999: 39ff.). Im Mittelpunkt des Interesses von Nelson und Winter stehen dabei die Entstehung und die Eigenschaften von Kontinuität in den Verhaltensmustern von bzw. in Organisationen. Routinen stellen dabei gewissermaßen den stabilen Aspekt im Verhalten von Organisationen dar. Man erwartet, dass sich Organisationen in der Zukunft im Wesentlichen gemäß den Routinen verhalten werden, die sie bereits in der Vergangenheit eingesetzt haben. Routinen unterliegen aus dieser Perspektive zwar durchaus Änderungsprozessen; allerdings nur in Form von inkrementalen Schritten (Nelson und Winter 1982, Winter 1986).

Winter (1986: 165) definiert Routinen als "(...) the generic term for a way of doing things". Er beschreibt sie ferner als "(...) a relatively complex pattern of behavior (...) triggered by a relatively small number of initiating signals or choices and functioning as a recognizable unit in a relatively automatic fashion, (...)". Die Definition von Routinen durch Nelson und Winter ist offenbar sehr allgemein gehalten und wurde für ihre Vagheit von verschiedenen Autoren stark kritisiert. Pentland und Rueter (1994: 487) beispielsweise bezeichnen sie als "unacceptably vague and encompassing". Mit dieser sehr offen gehaltenen Definition als Ausgangspunkt ist es auch nicht verwunderlich, dass selbst Forscher, die sich in der Tradition von Nelson und Winter sehen, sich auch heute noch mit sehr viel Aufwand (und wenig Erfolg) um einen konsensfähigen Routinenbegriff bemühen (vgl. Cohen et al. 1995: 3ff., Wiegand 1996: 442ff.).⁵⁰ Vergleicht man die Definitionen, die verschiedene Autoren für Routinen vorschlagen, lassen sich aber dennoch einige Kernpunkte bzw. Charakteristika von Routinen identifizieren. Routinen sind demnach Handlungen oder vielmehr Bündel von Handlungen, die gekennzeichnet sind durch (1) einen hohen Grad der Automatisierung der Handlungen, (2) die Sequentialität der Handlungen, (3) Informalität sowie durch den (4) evolutionären Charakter ihrer Entstehung und Veränderung.

Ad (1). Der Begriff *Automatisierung* verweist im Rahmen der Definition von Routinen auf den minimalen Grad an Reflexion, der zur Ausführung einer Routine notwendig ist. Organisationen entwickeln als Ergebnis von wiederholten Problemlösungsaktivitäten ein Repertoire an Prozeduren, die in gleichartigen Situationen immer wieder zur Anwendung kommen. Routinen entsprechen aus dieser Perspektive also den Gewohnheiten von Individuen. Sie werden

⁵⁰ Für eine *Klassifizierung* (nicht Integration) unterschiedlicher Routinenkonzepte siehe Pentland und Rueter (1994: 486ff.) und (in Anlehnung an diese) Hennemann (1997: 134ff.).

in Reaktion auf bestimmte Stimuli ausgelöst und abgearbeitet, ohne dass hierzu bewusste Entscheidungen notwendig wären. Cohen et al. (1995: 10) bezeichnen Routinen entsprechend als "complex, highly automatic behaviors". Pentland und Rueter (1994: 488) beschreiben sie als "essentially automatic, executed without explicit deliberation or choice".

Ad (2). Der Verweis auf *Sequentialität* unterstreicht, dass organisationale Routinen zwar oft wie eine einheitliche Handlung erscheinen, bei genauer Betrachtung jedoch meist aus mehreren, aufeinanderfolgenden Handlungen bestehen, die u.U. von verschiedenen Organisationsmitgliedern ausgeführt werden. Dabei ist oft eine Handlung innerhalb einer Routine der Auslöser für weitere Handlungen an anderer Stelle in einer Organisation. Daran wird auch deutlich, dass Routinen, im Gegensatz zu individuellen Gewohnheiten, meist eine arbeitsteilige Dimension aufweisen. Cohen und Bacdayan (1994: 554)⁵¹ bezeichnen Routinen entsprechend als "interlocking, reciprocally-triggered sequences of skilled actions" bzw. als "patterned sequences of learned behavior involving multiple actors who are linked by relations of communication and / or authority".

Ad (3). Die *Informalität* von Routinen ist der wohl augenscheinlichste Unterschied zwischen Routinen und Verfahrensrichtlinien:

"We use "routine" to designate established patterns of organizational action and we distinguish routine from "standard operating procedures" which are more explicitly formulated and have normative standing. Thus the working routines of an organization may or may not be equivalent to its official standard operating procedures" (Cohen und Bacdayan 1994: 555).

Ad (4). Der *evolutionäre Charakter* von Routinen liegt darin begründet, dass sie weniger durch bewusste Entscheidungen gestaltet und verändert werden, sondern aus einem Entstehungs- und Wandlungsprozess hervorgehen, der durch eine eigene, evolutionäre Dynamik gekennzeichnet ist (Cohen und Bacdayan 1994: 555f., Burr 1998: 318ff.). Änderungsprozesse von Routinen vollziehen sich aus dieser Perspektive nicht, wie man dies bei formalen Regeln unterstellt, in bewussten und zumindest intentional rationalen Gestaltungsprozessen. Sie werden vielmehr im Verlauf bzw. durch den Akt ihrer Ausführung ("Enactment") aufrechterhalten und dabei auch fortlaufend modifiziert. Routinen erscheinen aus dieser Sicht als "ongoing accomplishment" (Feldman 2001: 613)⁵².

Die Diskussion der zentralen Charakteristika von Routinen hat wichtige Unterschiede zu formalen Richtlinien deutlich gemacht. Zunächst einmal weist die Gestaltung und Änderung von

⁵¹ Sinngemäße Formulierungen finden sich auch bei Nordhaug (1993: 82) sowie Pentland und Rueter (1994: 487).

⁵² Vgl. hierzu auch Giddens (1984).

formalen Regeln ein höheres Maß an *Reflexion* auf. Zwar lassen sich auch in Änderungsprozessen formaler Richtlinien unreflektierte und routinisierte Elemente identifizieren. Insofern kann man auch im Verlauf der *Konstruktion* formaler Regeln *evolutionäre* Prozesse ausmachen. Jedoch muss hervorgehoben werden, dass diese sich in einem jeweils bewusst gesetzten, organisationsspezifischen⁵³ Rahmen abspielen. Im Verlauf von Regeländerungen verbinden sich also gewissermaßen Prozesse der Konstruktion mit Prozessen der Evolution. Sie sind sozusagen komplementär. *Wie* sich diese beiden Aspekte von Regeländerungsprozessen zueinander verhalten bzw. verbinden soll jedoch erst in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit näher betrachtet werden. Burr (1998) formuliert in Anlehnung an Vanberg (1994) treffend:

"Ob diese Kombination so aussieht, dass evolutionäre Regelentwicklung innerhalb eines konstruierend entworfenen Regelrahmens abläuft oder dass konstruierendes Regeldesign innerhalb eines sich evolutionär herausbildenden und fortentwickelnden Regelrahmens erfolgt, ist im konkreten Einzelfall anhand der jeweiligen Gegebenheiten *empirisch* zu ermitteln" (Burr 1998: 319, Hervorhebung hinzugefügt).

Als ein weiterer wichtiger Unterschied zwischen Routinen und Regeln wurde bereits die *Formalisierung* von Regeln genannt. Durch ihren formalen Charakter werden Regeln auch als im Vergleich zu Routinen unpersönlicher wahrgenommen und erleichtern damit die Entkoppelung individueller, persönlicher Ziele von Unternehmenszielen (Kieser et al. 2001). Zusätzlich sind formale Regeln Wissensspeicher, die auch dann in der jeweiligen Organisation verbleiben, wenn ein hoher Grad an Fluktuation unter den Organisationsmitgliedern herrscht.

"In a stable society with stable members, experience can be retained in the unwritten rules of individuals and groups and maintained and reinforced through everyday interactions. In a formal organization, however, such stability is not assured. Individuals come and go; positions are created and eliminated. As a result, it is difficult to retain organizational experience on the basis of personal memory and interpersonal communication alone. Written rules augment unwritten ones. They provide a depersonalized organizational memory, a storehouse of organizational knowledge" (March et al. 2000: 21).

Sowohl die Ziele, an denen formale Regeln ausgerichtet sind, als auch das Wissen, das in ihnen gespeichert ist, lassen sich also, eher als dies bei Routinen der Fall ist, auf Organisationen zurechnen bzw. als *organisationsspezifisch* beschreiben. Zwar sind Organisationen immer auch von Routinen geprägt. Dies gilt jedoch nicht unbedingt auch andersherum: Routinen sind nicht immer auch ein typisch organisationales Phänomen. Sie sind auch in vielen anderen Bereichen des sozialen Lebens existent. Selbst wenn man den Blick auf *arbeitsteilige* Routinen konzentriert, bleibt anzumerken, dass diese auch in Gruppen oder Familien e-

⁵³ "Organisationsspezifisch" bedeutet in diesem Falle sowohl typisch für formale Organisationen im allgemeinen

xistieren. Routinen sind also organisationsspezifisch nur in dem Sinne, dass einzelne Organisationen jeweils spezifische Routinen herausbilden, nicht jedoch in dem Sinne, dass Routinen *an sich* ein organisationsspezifisches Phänomen darstellen würden. Routinen werden deshalb im Rahmen dieser Arbeit auch nicht als organisationsspezifischer Wissensspeicher aufgefasst und stehen entsprechend auch nicht im Mittelpunkt der Analyse, wenn die Frage nach einem Medium des OL untersucht werden soll.

Allerdings ist durch die bisherige Diskussion deutlich geworden, dass eine trennscharfe Unterscheidung zwischen Regeln und Routinen bereits auf einer analytischen Ebene problematisch ist. Dies gilt um so mehr auf einer empirischen Ebene. Es ist kaum möglich, Regeln empirisch zu untersuchen, ohne auch Bezug zu nehmen auf Routinen. Dies liegt an dem bereits angesprochenen Verweisungszusammenhang zwischen Regeln und Routinen. Regeln entstehen zum Teil durch die Formalisierung von Routinen. Des Weiteren bilden sich um die Anwendung von Regeln herum meist Routinen heraus und übersetzen diese gewissermaßen in konkrete Handlungsabläufe. In evolutionären Theorien der Organisation wird dieses Verhältnis zwischen Regeln und Routinen mit der Unterscheidung zwischen den biologischen Begriffen "genotype" und "phenotype" bzw. "representation" und "expression" von Verhalten umschrieben:

"These terms [Routinen und SOPs, U.K.] are often used interchangeably, but the distinction makes it natural to consider SOPs as one kind of representation, a formalized statement of what actions should occur. This separates SOPs from the actions occurring as routines are expressed in context" (Cohen et al. 1995: 21f.).⁵⁴

Die *Umsetzung* von Regeln erfolgt also oft in Form von Routinen, die nicht unbedingt mit den Vorgaben des Regeltextes übereinstimmen. Ferner erfolgt die Umsetzung nicht in einem Vakuum, sondern in einem Wissenskontext, der wiederum teilweise aus Routinen besteht. Über diesen Kontext müssen Regelanwender hinreichend informiert sein, um eine Regel erfolgreich anwenden zu können. Der Regeltext alleine wird hierfür nur in Ausnahmefällen ausreichen (Kieser et al. 2001). Vor allem aber bilden sich in Organisationen auch Routinen um den Prozess der *Regeländerung* heraus. Selbst wenn man auch den Prozess der Regelerstellung und -änderung formalisiert, erfolgt diese Formalisierung wiederum nach nicht-formalisierten Einsichten und Routinen (u.s.w. in einem unendlichen Regress). In Prozessen der Regelerstellung und -änderung werden sich also immer formalisierte und nicht-formalisierte Abläufe berühren. Die Änderung von formalen Regeln erfolgt nach Routinen, die Wissen beinhalten/abrufen, das selbst gar nicht expliziert und formalisiert werden kann. Im Extremfall von Regeln, die so oft geändert werden, dass die Zeitspanne zwischen Ände-

als auch typisch für die jeweilige Organisation.

rungen so kurz ist, dass sich hinsichtlich ihrer Umsetzung kaum Routinen herausbilden können, könnte demnach sogar die Änderung dieser Regel stärker routinisiert sein, als ihre Ausführung.

Wenn man etwas über OL erfahren möchte, muss man, so wurde im letzten Kapitel auf der Basis der BT argumentiert, Veränderungen von Regeln betrachten. Von besonderem Interesse ist dabei, wie Organisationsmitglieder diese Änderungen unter der Bedingung der BR und der Arbeitsteilung bewerkstelligen. Um dabei mögliche Regelmäßigkeiten und Strukturen zu identifizieren, muss sich eine Untersuchung von OL-Prozessen letztlich also vor allem auf die nicht-formalisierten Routinen konzentrieren, denen die Änderung formaler Regeln folgt.

4.3.2 Koordination versus Kooperation – Regeln versus Verträge

Nach March et al. (2000) können organisatorische Regeln sowohl aus Lösungen für *politische* Probleme als auch aus Lösungen für *technische* Probleme hervorgehen:

"Rules record solutions to two major kinds of problems that organizations face. The first consists in what might be called *political* problems; the second consists in what might be called *technical* problems. (...) We distinguish problems of negotiating a reasonable agreement among interests that are explicitly in conflict from problems of finding solutions where conflict of interests is less salient than discovering effective routes to mutually desired outcomes" (March et al. 2000: 186).

Im ersten Falle ("political problems") stellen Regeln also in erster Linie ein Hilfsmittel zum Umgang mit Interessenkonflikten in Organisationen dar. Sie ermöglichen die "antagonistische Kooperation" (Esser 1999) eigennützigler Organisationsmitglieder mit divergierenden Interessen. Man könnte solche Regeln also auch als Kooperationsregeln bezeichnen. Im zweiten Falle ("technical Problems") sind sie dagegen ein Hilfsmittel beim Umgang mit begrenzter Rationalität im Angesicht komplexer Entscheidungsprobleme. Sie ermöglichen dann die zielgerichtete *Koordination* von Teilaktivitäten in arbeitsteiligen Prozessen, in denen Interessenkonflikte eher eine untergeordnete Rolle spielen. Man könnte solche Regeln auch als Koordinationsregeln bezeichnen.

Beide Arten von Regeln werden in unterschiedlichen theoretischen Zusammenhängen konzeptualisiert und verweisen entsprechend jeweils auf eine eigene Literaturtradition (Valcarcel 2002: 182). Wie bei der oben beschriebenen Abgrenzung von Routinen gilt auch hier, dass eine trennscharfe Unterscheidung zwischen beiden Arten von Regeln bereits auf einer analy-

⁵⁴ Eine sinnngemäße Aussage findet sich bei Aldrich (1999: 36).

tischen Ebene, und erst recht auf einer empirischen Ebene kaum möglich ist. Eine Differenzierung ist jedoch geboten, weil die unterschiedlichen Theorietraditionen den Blick auf unterschiedliche Aspekte von Regeländerungen und damit auf unterschiedliche Fragen zu OL-Prozessen lenken.

Als Beispiele für Kooperationsregeln können politische Regeln bzw. Verfassungsregeln im Sinne der politischen Ökonomie bzw. der konstitutionellen Ökonomik⁵⁵, Vertragsregeln im Sinne der Institutionenökonomie (Williamson 1982), und Normen im Sinne der soziologischen Rational Choice-Theorie (Ullmann-Margalit 1977, Coleman 1990) angeführt werden. In diesen Ansätzen geht man davon aus, dass Regeln gewissermaßen einen ausgehandelten Vertrag darstellen, der die Vereinbarkeit konfligierender Interessen sicherstellen soll. Innerhalb der so geschaffenen Regeln suchen die Akteure dann wiederum ihren Vorteil zu maximieren. In der Spieltheorie beispielsweise wird typischerweise argumentiert, dass ineffiziente Regeln eliminiert werden und eine entsprechend effiziente Regelhistorie zu einer Regelpopulation führt, die die Interessenlage der Betroffenen widerspiegelt (March et al. 2000: 16). Valcarcel (2002: 169) analysiert in ihrer Dissertation zum Thema "Corporate Governance" organisationale Verfassungsverträge, die aus einer Vielzahl von Regeln bestehen, "(...) die die Stellung der Ressourceneigner zueinander sowie die Abwicklung ihrer Beziehungen festlegen und im weitesten Sinne des Wortes "regeln"". Diese Regeln werden dabei als Verfassungsregeln bezeichnet.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich jedoch auf Koordinationsregeln, also auf Regeln, die in erster Linie Koordinationsprobleme ("technical problems") lösen. Das hier entwickelte Regelverständnis soll deshalb im folgenden Abschnitt abgegrenzt werden von Regelkonzepten, die ihren Schwerpunkt, oder sogar ihre ausschließliche Aufmerksamkeit, auf den ersten der oben genannten Aspekte, also auf die Lösung von Kooperationsproblemen lenken. Da jedoch in weiten Teilen der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur das Verständnis von Regeln als Lösung für "political problems" vorzuherrschen scheint, sollen zunächst einige Gründe für die Fokussierung auf Koordinationsregeln in der vorliegenden Arbeit angeführt werden.

Zunächst einmal ist ganz offensichtlich die Koordination von Teilaktivitäten der verschiedenen Untereinheiten bzw. Wissensdomänen von Organisationen nicht banal und damit ein erklärungs würdiges Phänomen (Grant 1996b: 113, 120). Dass die *Koordination von Wissen* neben der *Koordination von Interessen* vor allem auch im Rahmen von OL-Prozessen eine zentrale Leistung darstellt, wird beispielsweise deutlich an dem aktuellen Diskurs um die Nutzung unterschiedlichen Spezialistenwissens in Organisationen. So wird bei der Analyse

von Innovationsprojekten eher das Problem der Kombination unterschiedlichen Wissens thematisiert als die Vereinbarkeit unterschiedlicher Partialinteressen von beteiligten Abteilungen.⁵⁶

Aber auch bei der Formalisierung von Entscheidungen anhand von Regeln dürfte in vielen Fällen das gemeinsame Interesse an effizienten Arbeitsabläufen gegenüber den Partialinteressen der beteiligten Abteilungen dominieren.⁵⁷ Und selbst wenn man grundsätzlich die Existenz von Interessenkonflikten in Organisationen postuliert und diese als zentrales Problem der Regelgestaltung bewertet, muss *nach* deren Beilegung (beispielsweise durch Hierarchie) auch immer noch der Aspekt der Koordination unterschiedlichen Wissens bzw. unterschiedlicher Perspektiven bewerkstelligt werden. Interessenkonvergenz oder antagonistische Kooperation wäre also selbst aus dieser Perspektive bestenfalls eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Regelung arbeitsteiliger Prozesse.

Letztendlich aber stellt die Konzentration auf Koordinationsregeln oder auf Kooperationsregeln eine Wahl dar, die man als Forscher aufgrund der eigenen theoretischen Grundorientierung trifft. In den derzeit in der (insbesondere deutschen) Organisationstheorie dominanten ökonomisch inspirierten Ansätzen, wie beispielsweise der Institutionenökonomie, sieht man eben Kooperation, bzw. die gelungene Koordination von Interessen, als erklärungswürdigen Sonderfall an, der eigentlich unwahrscheinlich ist, weil die Organisationsmitglieder grundsätzlich *opportunistisch* sind. Aus der Sicht der verhaltenswissenschaftlich inspirierten Organisationstheorie dagegen stellt die Koordination von Erfahrungen mit Hilfe formaler Regeln ein bemerkenswertes Phänomen dar, weil sie unter der Bedingung begrenzt rationaler Regelgestalter schwer zu bewerkstelligen ist.

Diese theoretische Wahl der Konzentration auf den Koordinationsaspekt von Regeln ist jedoch dann problematisch, wenn ein Zusammenhang zwischen den Koordinations- und den Kooperationsaspekten von Regeln existiert, den man im weitesten Sinne als Interaktionseffekt bezeichnen könnte. Dies wäre dann der Fall, wenn die Vorgehensweise der Organisationsmitglieder bei der Koordination ihrer Teilaktivitäten in Regeln auch von der Frage beeinflusst wird, ob und wie sie dabei auch Kooperationsprobleme lösen (müssen).⁵⁸ Zusätzlich würde der Zusammenhang zwischen dem Koordinations- und dem Kooperationsaspekt weiter verkompliziert – und damit die ausschließliche Konzentration auf den Koordinationsas-

⁵⁵ Vanberg (1994: 235) formuliert z.B.: "I view institutions as interconnected and mutually stabilizing configurations of rules". Vgl. auch Valcarcel (2002).

⁵⁶ Vgl. Demsetz (1991), Dougherty (1992), Grant (1996a, 1996b), Tsoukas (1996), Leonard (1998), Brown und Duguid (1991, 1998, 2001), Easterby-Smith et al. (2000), Gherardi und Nicolini (2002), Grunwald (2003).

⁵⁷ Vgl. hierzu auch die Ergebnisse von Hoopes und Postrel (1999: 843).

⁵⁸ Vgl. z.B. Tsai (2002:179): "The patterns of intraorganizational (or interunit) competition may complicate the coordination processes within a multiunit organization".

pekt noch problematischer – wenn es umgekehrt auch einen Effekt der Vorgehensweise bei der Koordination auf die Interessenlage der Organisationsmitglieder und damit auf die Kooperationsproblematik gäbe.

Zum einen haftet diese Problematik aber jeder Art der Fokussierung auf einzelne, spezifische Aspekte sozialwissenschaftlicher Fragestellungen an. Ein klassisches Beispiel hierfür stellt die Unterscheidung zwischen "structure" und "agency" dar (vgl. z.B. Giddens 1984). Zum anderen wird die Problematik eines solchen Interaktionseffektes in der vorliegenden Arbeit zumindest teilweise dadurch entschärft, dass die Konzentration auf Koordinationsaspekte von Regeln nicht im Sinne einer strikten Ausgrenzung von Kooperationsaspekten erfolgt. Vor allem aber durch die qualitative Vorgehensweise im empirischen Teil dieser Arbeit ist es möglich, ein hohes Maß an Offenheit für einen möglichen Einfluss von Interessenkonflikten auf OL-Prozesse zu bewahren.

5. Zwei zentrale Diskurse des OL-Feldes

Die bisherigen Ausführungen hatten zum Ziel, den metaphorischen Charakter des OL-Begriffes zu problematisieren (Kapitel 2), mit der BT ein theoretisches Fundament zur Untersuchung regelbasierten OLs zu formulieren (Kapitel 3) sowie den Regelbegriff durch Kontrastierung mit verwandten Konzepten zu präzisieren (Kapitel 4). Im Mittelpunkt des folgenden Kapitels steht nun die Fokussierung dieser Überlegungen auf die beiden zentralen Diskurse dieser Arbeit: Die Kombination von Wissen in Regeln und die adaptive Dynamik regelbasierten OLs. Dazu erfolgt zunächst im folgenden Abschnitt in einem kurzen Zwischenfazit eine Zusammenfassung der bisherigen Überlegungen. In den Abschnitten 5.2 und 5.3 wird anschließend die theoretische Relevanz der beiden zentralen Diskurse diskutiert und vor allem auch die Literatur zu den entsprechenden Diskursen aufgearbeitet und kommentiert.

5.1 Zwischenfazit – theoretische Grundlagen und Fragestellungen

Der Ausgangspunkt für **Kapitel 2** bestand in der Feststellung, dass es sehr viele verschiedene Ansätze, aber keine einheitliche Definition des OL gibt. Offenbar ist es auf der Basis der vorhandenen Literatur schwer zu definieren, was OL eigentlich bedeutet. Die Frage nach den Ursachen für diese konzeptionelle Vielfalt lenkte anschließend den Blick auf den metaphorischen Charakter des OL-Begriffes: Die Phänomene "organisationaler Wandel" und "Anpassung" werden im Rahmen der OL-Metapher durch die Verbindung mit individualpsychologischen Konzepten wie "Gedächtnis" und "Informationsverarbeitung" strukturiert.

Die Schwierigkeit einer wissenschaftlichen Nutzarmachung dieser Metapher besteht nun darin, sie so zu konkretisieren, dass dabei ein Erkenntnisfortschritt hinsichtlich der organisationsspezifischen Aspekte von Lernprozessen erzielt wird. Wenn man also OL einerseits nicht einfach auf die Summe individuellen Lernens in Organisationen reduzieren, andererseits aber Organisationen auch nicht als Subjekte des Lernens reifizieren möchte, dann muss man eine Aggregationslogik für individuelle Lernleistungen beschreiben können. *Wie also gehen individuelle Lernbeiträge in eine organisationale Wissensbasis ein?* Diese Frage wird vorwiegend im Rahmen des ersten Diskurses bearbeitet werden.

In **Kapitel 3** wurde mit der BT und dem regelbasierten Lernzyklus nach March und Olsen (1975) eine theoretische Grundlage für das weitere Vorgehen gelegt. Das zentrale Erkenntnisinteresse der BT richtet sich auf die Bestandssicherung von Organisationen durch deren Anpassung an komplexe Umwelten. Organisationen werden dabei als eine Entscheidungs-

umgebung konzeptualisiert, die verschiedene komplexitätsreduzierende Mechanismen bereithält. Regeln sind ein wichtiger Teil dieser Entscheidungsumgebung, weil sie Erfahrung speichern und Entscheidungssituationen vereinfachen können. Die Anpassung organisationaler Regeln an neue Erfahrung repräsentiert aus der Sicht der BT OL. In Ermangelung perfekt rationaler Regeldesigner kann diese Anpassung nur durch Versuch und Irrtum und somit inkremental erreicht werden.

Die BT beschreibt also anhand von Regeländerungen einen beobachtbaren Prozess, mit dem man sowohl die Aggregation individueller Lernbeiträge als auch organisationale Umweltanpassung beschreiben kann. Gleichzeitig gehen aus dieser Konzeptualisierung des OL aber auch weitere Fragen hervor. Die Unterbrechungen des regelbasierten Lernzyklus (vgl. Abschnitt 3.2.2) beispielsweise zeigen bereits, dass es schwierig ist, Erfahrungen "richtig" zu interpretieren, und diese Erfahrungen in die entsprechenden Regeln einfließen zu lassen. *Wie also kann man die Interpretation von regelbezogener Erfahrung und ihre Speicherung in Regeln konkret beschreiben? Welche Rolle spielen dabei Versuch und Irrtum?* Und schließlich: *Wie werden die Variationen bzw. Regelentwürfe generiert, wie werden sie selektiert? Wie spielen dabei Verhalten und Kognition zusammen?* Diese Fragen werden vorwiegend im Rahmen des ersten Diskurses bearbeitet werden.

Weiterhin wirft der in der BT formulierte, regelbasierte Ansatz des OL auch Fragen hinsichtlich der Umweltadaption und –adaptivität von Organisationen auf: *Wie ist mit einem regelbasierten OL eine Umweltanpassung möglich? Welche Bedeutung haben solche inkrementalen Anpassungsschritte im Zusammenspiel mit fundamentalen Änderungen? Wie wirken Umwelteinflüsse auf die Variation und Selektion von Regelversionen?* Diese Fragen werden vorwiegend im Rahmen des zweiten Diskurses bearbeitet werden.

Gegenstand des **Kapitels 4** war eine differenziertere Betrachtung der durch die BT fokussierten organisationalen Regeln. Im Rahmen dieser Betrachtung erfolgte einerseits eine Diskussion unterschiedlicher Bedeutungen, Funktionen und Dysfunktionen von Regeln und andererseits eine Differenzierung zwischen formalen Richtlinien und anderen, verwandten Formen organisationaler Regeln. Die Diskussion der unterschiedlichen Bedeutungen organisationaler Regeln ergab zunächst, dass Regeln nicht nur einen Speicher für Erlerntes und damit ein *Ergebnis* von Lernprozessen darstellen, sondern selbst auch Lernprozesse beeinflussen. Ferner wurde festgehalten, dass Regeln außerhalb der BT eher als Hindernisse von Lernprozessen wahrgenommen und die entscheidende Lern- und Anpassungsleistung eher auf den vermeintlich flexiblen Inhalt der Köpfe von Organisationsmitgliedern attribuiert wird. Daraus kann man folgende Fragen ableiten: *Wie beeinflussen organisationale Regeln selbst Lernprozesse in Organisationen? Nehmen Regelnwender Regeln selbst als Erfahrungs-*

speicher wahr? Worin besteht das adaptive Potential von formalen Regeln bzw. in welcher Hinsicht sind Regeln vielleicht sogar dynamischer als die Erfahrungen, die in ihnen gespeichert sind? Diese Fragen werden für beide Diskurse relevant sein.

Weiterhin führte eine Differenzierung zwischen formalen Regeln und den sie umgebenden Routinen zu dem Ergebnis, dass die Berührungspunkte zwischen den formalisierten und den nicht-formalisierten Anteilen eines Organisationsgedächtnisses Aufschluss geben können über das Zusammenspiel zwischen Prozessen der *Konstruktion* und Prozessen der *Evolutions* organisationaler Regeln. Schließlich wurden durch die Unterscheidung zwischen Koordinationsregeln und Kooperationsregeln mögliche Interaktionseffekte zwischen technischen und politischen Aspekten von Regeländerungsprozessen thematisiert. *Wie also verlaufen nicht-formalisierte Routinen der Änderung formaler Regeln? In welcher Hinsicht ist die Formalisierung von Wissen angewiesen auf Wissensanteile, die selbst einer Formalisierung nicht zugänglich sind?* Auch diese Fragen werden in beiden Diskursen aufgegriffen werden.

5.2 Individuelles und organisationales Lernen

In den folgenden Abschnitten wird ein Überblick erarbeitet über Literatur zum Diskurs um die Verbindung zwischen individuellem und organisationalem Lernen. Zum einen werden hierzu Textbeispiele aus dem OL-Feld herangezogen. Zum anderen werden aber auch Zitate und Passagen aus der Literatur zu Innovationsprozessen bzw. zur Integration von Spezialistenwissen in Organisationen angeführt. Die kritische Analyse dieser beiden Literaturfelder soll zeigen, wo die Schwachstellen der jeweils von den Autoren vorgeschlagenen Mechanismen liegen und wo entsprechend die empirische Untersuchung dieser Arbeit einen Beitrag zum Link-Diskurs leisten kann.

5.2.1 OL als Veränderung geteilter Wirklichkeitskonstruktionen

Die Diskussion des metaphorischen Charakters des OL-Begriffes in Kapitel 2 hat ergeben, dass eine Aggregationslogik für individuelle Lernleistungen ein zentrales theoretisches Problem innerhalb des OL-Feldes darstellt. Viele Autoren streben dementsprechend in ihren Ansätzen nach Möglichkeiten, eine Verbindung, bzw. einen "Link" zwischen individuellen Erfahrungen und einer organisationalen Wissensbasis zu beschreiben. Nur durch einen solchen "Link" ist es schließlich möglich, dass die Erfahrungen einzelner Organisationsmitglieder

auch außerhalb des individuellen Gedächtnisses gespeichert und für Entscheidungen anderer Organisationsmitglieder nutzbar gemacht werden.

"Der Unterschied zwischen individuellem und organisationalem Lernen lässt sich wohl am deutlichsten anhand der von Organisationsmitgliedern unabhängigen Aufzeichnung von Wissen darstellen. (...) Anhand dieser Speicherung von Wissen in organisationalen Systemen werden *Handlungskompetenzen abstrahiert* und Wissen replizierbar gemacht. Es kommt somit zu einer Erhöhung der Wissensbasis, die vom Individuum unabhängig ist" (Probst und Büchel 1994: 18, Hervorhebung im Original).

Ebenso konsensfähig wie die Einschätzung eines solchen "Links" als zentral ist allerdings in der OL-Literatur offenbar die Klage über dessen unzureichende theoretische Ausarbeitung. So stellen zum Beispiel Probst und Büchel (1994: 17) fest: "Weil die schwierige Verbindung zwischen organisationaler und individueller Ebene nicht gelungen ist, bleiben die meisten Ansätze des organisationalen Lernens heute noch auf der Metapherenebene verhaftet". Ähnlich äußern sich Klimecki und Thomae (1997: 14): "Meistens wird dieses Verhältnis aber nur postuliert, ohne einen schlüssigen Beweis zu führen, wie dies im einzelnen aussehen könnte". Schreyögg und Eberl (1998: 519) schließlich meinen: "Zwar wird relativ übereinstimmend konstatiert, dass organisationale Lernprozesse nicht einfach als Summe individueller Lernprozesse zu verstehen sind, jedoch wird das spezifisch Organisationale des Lernens relativ unscharf markiert".⁵⁹

Trotz der beklagten Unschärfe in der Markierung des spezifisch Organisationalen am OL lassen sich in den verschiedenen konzeptionellen Vorschlägen zur Beschreibung des "Links" jedoch zwei grundlegende Vorstellungen erkennen. Zum einen wird von verschiedenen Autoren postuliert, man müsse das implizite Erfahrungswissen (bzw. "tacit knowledge") von Organisationsmitgliedern zunächst explizieren, um es der gesamten Organisation zugänglich und für Entscheidungsprozesse nutzbar zu machen.⁶⁰ Vor allem aber beschreiben einige Autoren die Transformation individuellen Erfahrungswissens in organisationale Wissensressourcen mit Hilfe der wissenssoziologischen Vorstellung *sozial (bzw.: organisational) geteilter Wirklichkeitskonstruktionen* (Berger und Luckmann 1969). Aus dieser Perspektive verschmelzen Organisationsmitglieder ihre individuellen Erfahrungen, indem sie in fortlaufenden

⁵⁹ In der OL-Literatur finden sich zahlreiche Beispiele für unscharfe Markierungen des spezifisch Organisationalen bzw. des Zusammenhangs zwischen individuellem und organisationalem Lernen. Hennemann (1997: 173, Hervorhebung hinzugefügt) z.B. argumentiert vage, der "Link" sei ein "*wechselseitiger Beeinflussungs- und Gestaltungszusammenhang* zwischen den "Private images" der einzelnen Organisationsmitglieder und den Handlungstheorien und dem Organisationsverständnis auf der Ebene der Organisation". Für Probst und Büchel (1994: 20, Hervorhebung hinzugefügt) besteht der "Link" in einer "*vereinten Diversität* durch die Bildung von *multidimensionalem Konsens*".

⁶⁰ Zur Unterscheidung zwischen "explicit knowledge" und "tacit knowledge" schreiben Schulz und Jobe (1997) in Anlehnung an Polanyi (1966): "Explicit knowledge consists of knowledge which can be expressed in symbols, and which can be communicated through these symbols to other people. Tacit knowledge consists of knowledge which is difficult to express and to communicate to other people by means of symbols" (Schulz und Jobe 1997: 4).

Kommunikationsprozessen ihre Vorstellungen über die Realität wechselseitig aneinander angleichen ("reziproke Typisierung").

Eine solche Konzeptualisierung des Links zwischen individuellem und organisationalem Lernen impliziert, dass der Transfer individueller Erfahrungen in eine organisationale Wissensbasis ein hohes Maß an geteiltem Wissen voraussetzt oder sogar mit der Herausbildung geteilten Wissens gleichzusetzen ist. Aldrich (1999: 58) nennt diese Sichtweise die "knowledge development perspective". Aus dieser Perspektive wird das Lernen von Organisationen erst dadurch ermöglicht, dass einzelne Organisationsmitglieder sich das Wissen anderer aneignen. Bezogen auf die Änderung von Richtlinien würde dies bedeuten, dass ein Regelgestalter einen großen Teil des Spezialistenwissens anderer Abteilungen selbst lernen müsste, um die spezifischen Anforderungen dieser Abteilungen bei der Formulierung der Regel berücksichtigen zu können. Im folgenden werden einige Beispiele für OL-Ansätze dargestellt, an denen man diese Perspektive verdeutlichen kann.

Argyris und Schön (1978) zum Beispiel konzeptualisieren OL als einen Austausch von Wissen zwischen Organisationsmitgliedern. Mit "Organizational maps", einem ihrer Schlüsselkonzepte, beschreiben sie die "shared descriptions of organization which individuals jointly construct and use to guide their own inquiry" (Argyris und Schön 1978: 17). "Organizational maps" sind aus dieser Perspektive "media of organizational learning" (ebd.: 17). Sie beinhalten die "organizational theory-in-use", an denen sich die Organisationsmitglieder bei ihren Entscheidungen ausrichten.

Nonaka (1991, 1994) verweist in seinem OL-Ansatz sowohl auf die Verschmelzung individuellen, impliziten Wissens als auch auf die Explizierung solchen Wissens.⁶¹ Seine "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation" geht zunächst davon aus, dass Organisationsmitglieder, um ihr Wissenspotential auf die Organisation zu übertragen, zuerst auf einer Gruppenebene gemeinsame bzw. geteilte Perspektiven entwickeln müssen. Zu diesem Zwecke werden zunächst Teams mit abteilungsübergreifender Besetzung gebildet:

"Individual behavior ought to be relativized through an interactive process to construct "social reality". In the business organization, the field for interaction is often provided in the form of an autonomous, self-organizing "team" made of several members coming from a variety of functional departments" (Nonaka 1994: 23).

⁶¹ Nonaka bezieht sich nicht ausdrücklich auf OL, sondern auf die Generierung von Wissen. Dabei thematisiert er jedoch auch den Übergang individuellen Wissens auf eine organisationale Ebene. Entsprechend häufig wird sein Ansatz als Beispiel für ein OL-Konzept angeführt. Für ausführliche Rezensionen von Nonaka siehe auch Henneemann (1997: 41ff.) und vor allem Wiegand (1996: 254ff.).

Die Entstehung gemeinsamer Perspektiven wird in solchen Teams vor allem durch geteilte Erfahrungen möglich:

"Direct understanding of other individuals relies on shared experience that enables team members to "indwell" into others and to grasp their world from "inside." Shared experience also facilitates the creation of "common perspectives" which can be shared by team members as a part of their respective bodies of tacit knowledge" (Nonaka 1994: 24).

Ein Beispiel für einen Ansatz, der noch stärker als Nonaka die Bedeutung geteilter, gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktionen für den Transformationsprozess betont, stellt die Arbeit von Kim (1993) dar.⁶² Der zentrale konzeptionelle Baustein in Kims Ansatz sind "Mental Models", die sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene verortet werden. Individuelle Mental Models werden folgendermaßen definiert:

"Mental models represent a person's view of the world, including explicit and implicit understandings. Mental models provide the context in which to view and interpret new material, and they determine how stored information is relevant to a given situation" (Kim 1993: 40).

Mental Models enthalten sowohl operationales Wissen (Routines) als auch eher konzeptionelles Erfahrungswissen (Frameworks). Individuellen Routinen entsprechen auf organisationaler Ebene SOPs, individuelle Frameworks enthalten ihr Pendant auf der Organisationsebene in einer "Weltanschauung". OL findet aus dieser Sicht dann statt, wenn individuelle Mental Models sich aufgrund von Erfahrungen verändern, expliziert werden, und schließlich in geteilte Mental Models übergehen:

"Individual frameworks become embedded in the organization's weltanschauung. The organization's view of the world slowly evolves to encompass the current thinking of the individuals within. In similar fashion, individual routines that are proved over time become standard operating procedures" (Kim 1993: 45).

Wie dieser Übergang konkret beschrieben werden könnte wird von Kim jedoch nicht weiter ausgeführt.⁶³ Ein weiterer Ansatz, der OL ausdrücklich über die Änderung organisationaler Wirklichkeitskonstruktionen konstituiert, findet sich bei Klimecki et al. (1995):

"Auf einen Punkt gebracht, bezeichnet das Lernen einer Organisation die Veränderung der dem organisationalen Handeln zugrundeliegenden kognitiven Strukturen. Es steht somit für den Wandel der organisationalen Wissens- und Wertebasis, das heißt der gemeinsamen (organisational geteilten) Wirklichkeitskonstruktionen mit dem Ziel der Erhöhung des organisationalen Problemlösungspotentials" (Klimecki et al. 1995: 12).

⁶² Vgl. auch Abschnitt 3.2.2. Für eine ausführliche Rezension der Arbeit von Kim siehe Hennemann (1997: 37ff.).

⁶³ Vgl. kritisch hierzu auch Hennemann (1997: 39).

Ähnlich formulieren auch Probst und Büchel (1994):

"Damit wird deutlich, dass der Unterschied zwischen individuellem und organisationalem Lernen in der gemeinsam geteilten Wirklichkeit liegt, die aus den Bedürfnissen, Motiven und Werthaltungen mehrerer Organisationsmitglieder besteht. So können organisationale Wirklichkeitskonstruktionen nur dann zustande kommen, wenn die Individuen bereit sind, ihre individuellen Konstruktionen in kollektive Aushandlungsprozesse einzubringen und damit ihre individuelle Lebenswelt der Öffentlichkeit zugänglich zu machen" Probst und Büchel (1994: 20).⁶⁴

5.2.2 Spezialisierung, Fragmentierung und Rekombination von Wissen

Vor dem Hintergrund der verhaltenswissenschaftlichen Überlegungen zur begrenzten Rationalität von Entscheidern und zu komplexitätsreduzierenden Mechanismen, wie vor allem Arbeitsteilung und Spezialisierung, stellt sich nun die Frage, inwieweit Begriffe wie "kollektive Aushandlungsprozesse" und "organisational geteilte Wirklichkeitskonstruktionen" geeignet sind, um organisationale Lernprozesse konzeptionell und empirisch zu erfassen. So scheint es zumindest in Hinsicht auf große, arbeitsteilige Organisationen, wie zum Beispiel Industrieunternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern, unrealistisch, fortlaufende face-to-face Interaktion oder einheitliche Perspektiven zu unterstellen (Wiegand 1996: 379). Statt dessen kann man davon ausgehen, dass Mitglieder verschiedener Abteilungen eher unterschiedliche Erfahrungen und Wahrnehmungsmuster entwickeln und nur in begrenztem Umfang in direkten Kontakt treten. Kritiker der im letzten Abschnitt dargestellten "knowledge development-Perspektive" verweisen entsprechend nachdrücklich auf die *Ausdifferenzierung* von Wissensbeständen, die für arbeitsteilige Organisationen typisch ist. Wiegand (1996) argumentiert beispielsweise:

"Da jede (größere) Organisation arbeitsteilig organisiert – also intern differenziert – ist, verfügen Organisationsmitglieder, Gruppen und Abteilungen über unterschiedliche Erfahrungen und haben auch ein originäres Interesse hinsichtlich des Erlernens *unterschiedlicher* Erfahrungen. Längerfristig müsste die Folge des Erfahrungslernens in und von Organisationen also *c.p.* eine *Fragmentierung* der Lernprozesse und -ergebnisse sein" (Wiegand 1996: 319, Hervorhebungen im Original, vgl. auch Loasby 1999: 131f.).

Wenn man nun akzeptiert, dass organisationales Wissen aufgrund von Spezialisierung zum größten Teil in fragmentierter Form vorliegt, dann wird deutlich, in welcher Hinsicht die knowledge development-Perspektive problematisch ist. Aufgrund der begrenzten Rationalität von Organisationsmitgliedern (die letztendlich ja die Spezialisierung notwendig macht) muss man

⁶⁴ Weitere, ähnliche Definitionen, die auf geteilte Wirklichkeitskonstruktionen, "shared mental models" oder "shared meaning" verweisen, finden sich bei de Geus (1988: 70), Pawlowsky (1992: 202), Garvin (1993: 78), Fiol (1994: 403), Crossan et al. (1999: 25).

einen Trade-off zwischen dem Grad der Arbeitsteilung und Spezialisierung einerseits und der Menge an geteiltem Wissen andererseits unterstellen. Mit anderen Worten: Wer sich in seinem jeweiligen Fachgebiet sehr viel Spezialistenwissen aneignet, hat weniger kognitive Kapazitäten frei, um sich auch noch in angrenzende oder gar völlig fremde Wissensdomänen einzuarbeiten. Grant (1996b) bringt diesen Zielkonflikt auf den Punkt:

"Fundamental to Simon's principle of bounded rationality is recognition that the human brain has limited capacity to acquire, store and process knowledge. The result is that efficiency in knowledge production (...) requires that individuals specialize in particular areas of knowledge. *This implies that experts are (almost) invariably specialists, while jacks-of-all-trades are masters-of-none*" (Grant 1996b: 112, Hervorhebungen hinzugefügt).⁶⁵

Auch Demsetz (1991) argumentiert, dass eine Lösung des "Link"-Problems durch gegenseitiges Lernen problematisch ist, weil dadurch die Vorteile der Spezialisierung aufgehoben würden:

"Although knowledge can be learned more effectively in a specialized fashion, its use to achieve high living standards requires that a specialist somehow use the knowledge of other specialists. This cannot be done only by *learning* what others know, for that would undermine gains from specialized learning" (Demsetz 1991: 172).⁶⁶

Tsoukas (1996) schließlich argumentiert, dass Organisationen in erster Linie *verteilte* Wissenssysteme darstellen, weil das Wissen, das nötig ist, um arbeitsteilige Prozesse vollständig zu überblicken, die kognitiven Kapazitäten von einzelnen Akteuren übersteigt.

"The organizational problem firms face is the utilization of knowledge which is not and cannot be known by a single agent. (...) Firms, therefore, *are distributed knowledge systems* in a strong sense: they are decentered systems, lacking an overseeing 'mind'" (Tsoukas 1996: 11, Hervorhebung hinzugefügt).

Die angeführten Zitate machen deutlich, dass Wissen in Organisationen zum großen Teil in spezialisierter und verteilter Form vorliegt. Gleichzeitig ist jedoch klar, dass die verschiedenen Wissensbestände nicht isoliert nebeneinander bzw. in gegenseitiger Ignoranz existieren können. Spezialistenwissen muss in Prozessen und Produkten in irgendeiner Weise verbunden werden, um die durch Arbeitsteilung fragmentierten Erfahrungen zielgerichtet zu *rekombinieren*. Ebenso wie Gesellschaften stehen Organisationen also vor der Frage, wie man verteiltes Wissen nutzbar machen kann.

⁶⁵ Vgl. auch Hoopes und Postrel (1999: 862): "First of all, knowledge sharing by education reduces the benefits of specialization".

⁶⁶ Vgl. auch Loasby (1999: 135): "Knowledge grows by division; each of us can increase our knowledge only by accepting limits on what we know".

"However, there is a similarity between a society and a firm: both face the problem of how to use widely dispersed knowledge and, therefore, how to extend the span of utilization of resources in a way that exceeds the span of control of any one mind" (Tsoukas 1996: 12).

Carroll (1998) argumentiert zum Beispiel entsprechend, dass hinreichende Kohärenz zwischen den verschiedenen Teilen einer organisationalen Wissensbasis unverzichtbar ist:

"Different parts of the organization, such as plant operators and corporate executives, 'know' different things about how work is done. This is a necessary feature of complex organizations where no one can know enough about every's specialty, nor appreciate both the 'big picture' and the details, yet there must be sufficient *coherence* or *alignment* among these parts to operate effectively" (Carroll 1998: 700f., Hervorhebungen hinzugefügt).

Hutchins (1994) meint sinngemäß, dass eine kognitive Arbeitsteilung, wie sie nötig wird, weil Aufgaben zu komplex sind für einzelne Individuen, ihrerseits nach einer gewissen Form der sozialen Organisation verlangt:

"The performance of cognitive tasks that exceed individual abilities is always shaped by a social organization of distributed cognition. Doing without a *social organization of distributed cognition* is not an option" (Hutchins 1994: 262, Hervorhebungen hinzugefügt).⁶⁷

Die Kombination von Spezialistenwissen steht auch im Mittelpunkt des "knowledge based views". Aus dieser Perspektive werden die Wissenspotenziale von Organisationsmitgliedern als die wichtigsten strategischen "Assets" von Organisationen betrachtet (Kogut und Zander 1992, 1996; Zander und Kogut 1995, Grant 1996a, 1996b). Da dieses Wissen jedoch zwangsweise in spezialisierter Form vorliegt, stellen die Autoren auch hier die Frage, "(...) how to communicate from highly specialized bases of expertise to provide instructions and tools that are employable by large numbers of people" (Kogut und Zander 1996: 509). Grant (1996a) formuliert entsprechend:

"If the strategically most important resource of the firm is knowledge, and if knowledge resides in specialized form among individual organizational members, then the essence of organizational capability is the integration of individuals' specialized knowledge" (Grant 1996a: 375, vgl. auch Kogut und Zander 1996: 506).

Entsprechend richtet sich auch das Interesse der Vertreter dieses Ansatzes auf die Mechanismen, bzw. die "combinative capabilities" (Kogut und Zander 1992), die dabei in Organisationen wirksam werden. Grant schließlich wird noch spezifischer hinsichtlich einer möglichen sozialen Organisation geteilten Wissens und argumentiert, dass das Wissen unterschiedlich

⁶⁷ Hutchins bezieht sich hierbei eigentlich auf ganze Gesellschaften bzw. Kulturen. Die Aussage lässt sich jedoch auch auf Organisationen beziehen.

spezialisierte Organisationsmitglieder im Rahmen von Produktionsprozessen *kombiniert* werden muss.

"Due to the cognitive limits of the human brain, knowledge is acquired in a highly specialized form: an increase in depth of knowledge implies reduction in breadth. Advances in knowledge tend to be associated with increased specialization. However, production – the creation of value through transforming input into output – requires a wide array of knowledge, usually through *combining* the specialized knowledge of a number of individuals" (Grant 1996a: 377, Hervorhebung hinzugefügt).

Entsprechend stellt sich die Frage nach Integrationsmechanismen, die das Ausmaß an gegenseitigem Lernen minimieren.

"But transferring knowledge is not an efficient approach to integrating knowledge. If production requires the integration of many people's specialist knowledge, the key to efficiency is to achieve effective integration while minimizing knowledge transfer through cross-learning by organizational members" (Grant 1996b: 114).

Fasst man diese konzeptionellen Betrachtungen über Spezialisierung und die Fragmentierung organisationalen Wissens zusammen, lässt sich festhalten, dass die *Verschmelzung* individueller Perspektiven und das *Teilen* großer Mengen an Wissen problematische Vorstellungen sind, die keine fruchtbaren Perspektiven für die Analyse genuin organisationaler Lernprozesse eröffnen. Sinnvoller scheint es, nach Möglichkeiten der *Kombination* von Wissen zu suchen.⁶⁸

5.2.3 Innovationsprozesse und "communities of practice"

Das Problem der Kombination unterschiedlichen Spezialistenwissens wurde innerhalb der Organisations- und Managementwissenschaft insbesondere bei der Analyse von Innovationsprozessen sichtbar. Dabei wurde deutlich, dass die Entwicklung neuer Produkte oder die Gestaltung komplexer, innovativer Prozesse nur arbeitsteilig funktionieren kann, also auf den Beitrag unterschiedlicher Fachleute angewiesen ist. Viele der Autoren, die sich mit der Frage beschäftigen, wie man die Frequenz, Effizienz und Effektivität von Innovationsprozessen steigern kann, betonen, dass die wichtigste Voraussetzung zur Erreichung dieses Zieles in der Integration von Spezialistenwissen besteht.

"A common characteristic of the innovation process is that multiple functions, resources, and disciplines are needed to transform an innovative idea into a concrete reality – so

⁶⁸ Vgl. auch Marengo (1992: 313): "When the assumption of a unique and given representation of the problem is dropped, organizational learning emerges from the coordination of individual learning processes".

much so that individuals involved in individual transactions lose sight of the whole innovation effort. How does one put the whole into the parts?" (Van de Ven 1986: 591).

"At the practitioner, consultant, and scholarly levels, there appears to be a consensus that organizational integration across functional and disciplinary specialties drives superior firm capabilities" (Hoopes und Postrel 1999: 837).

"The ability to integrate dispersed pockets of expertise and institute an organizational repository of knowledge is considered to be vital for sustained effectiveness in contemporary business environments" (Purvis et al. 2001: 117).

Gleichzeitig macht die Untersuchung solcher Innovationsprozesse jedoch deutlich, dass die beteiligten Spezialisten nur sehr schwer, d.h. nur mit einem sehr hohen Aufwand an gegenseitigem Lernen, zu gemeinsamen Problemsichten (bzw. Wirklichkeitskonstruktionen) gelangen können. Als besonders problematisch erweisen sich dabei die *Grenzen* zwischen den verschiedenen Fachbereichen bzw. Wissensdomänen. "It is at these "knowledge boundaries" that we find the deep problems that specialized knowledge poses to organizations" (Carlile 2002: 442)⁶⁹. Beispielsweise ist es für einen Ingenieur schwer, sich in die Perspektive eines Marketingspezialisten hineinzusetzen und umgekehrt.⁷⁰ Gleichzeitig ist jedoch klar, dass ein Auto sowohl fahren können als auch vermarktbar sein muss. Das Problem bei Innovationsprozessen besteht also in der Frage, wie man das Wissen unterschiedlich spezialisierter Organisationsmitgliedern in einer Anwendung kombinieren kann, deren verschiedene fachspezifische Implikationen von keiner der beteiligten Personen vollständig überblickt werden können.

Die Literatur zu Innovationsprozessen, bzw. zu Spezialistenwissen in Organisationen ganz allgemein, beschreibt verschiedene Möglichkeiten zur Lösung dieses Kombinationsproblems. Diese sollen im Folgenden nun wiederum anhand von Textbeispielen dargestellt werden. Dabei wird deutlich werden, dass die verschiedenen Mechanismen, die von den zitierten Autoren zur Überwindung von Wissensbarrieren vorgeschlagen werden, in einem ähnlichen Sinne problematisch sind, wie Vorstellungen über abteilungsübergreifend geteilte Wirklichkeitskonstruktionen. Im Gegensatz zu Teilen der OL-Literatur wird in der Literatur zu Innovationsprozessen die Problematik verteilten Wissens in Organisationen zwar grundsätzlich erkannt und thematisiert. Letztlich erfordern die beschriebenen Mechanismen jedoch auch ein hohes Maß an gegenseitigem Lernen oder setzen voraus, dass einzelne Organisationsmitglieder das Wissen verschiedener Wissensdomänen in sich vereinen.

⁶⁹ Entsprechende Aussagen finden sich auch bei Willke (1995: 288), Wiegand (1996: 379), Krebs (1998: 163) sowie Child und Heavens (2001: 317ff.).

⁷⁰ Souder (1981: 67) spricht in diesem Sinne von "R & D/marketing interface problems".

Brown und Duguid (1998) zum Beispiel verorten die Entstehung eines Großteils an neuem Wissen in Organisationen innerhalb sogenannter "Communities of practice", in denen die Organisationsmitglieder gemeinsam arbeiten und Erfahrungen sammeln. Dabei entspricht die Verteilung unterschiedlichen Wissens in Organisationen den Strukturen der Arbeitsteilung: "The distribution of knowledge in an organization, or in society as a whole, reflects the social division of labor" (ebd.: 98). *Innerhalb* dieser communities ist der Austausch von Wissen unproblematisch; er entsteht quasi automatisch im Rahmen alltäglicher, arbeitsbezogener Kommunikation (vgl. auch Brown und Duguid 1991). Problematisch ist nach Brown und Duguid allerdings der Transfer von Wissen *zwischen* verschiedenen spezialisierten communities of practice:

"*Within communities*, producing, warranting, and propagating knowledge are almost indivisible. *Between communities*, as these get teased apart, division becomes prominent and problematic. Hence, the knowledge produced doesn't readily turn into something with exchange value or use value elsewhere. It takes organizational work to develop local knowledge for broader use" (Brown und Duguid 1998: 99, Hervorhebungen hinzugefügt).

Um die Integration von Wissen über die Grenzen von Communities of practice hinweg zu ermöglichen, schlagen Brown und Duguid (1998: 99ff.) die Entwicklung einer "(...) enabling architecture for organizational knowledge" vor. Eine solche Wissensarchitektur könnte nach Meinung der Autoren aus "translation", "brokering," and "boundary objects" bestehen. "Organizational Translators" sind demnach "individuals who can frame the interests of one community in terms of another community's perspective. The role of a translator can be quite complex and the *translator must be sufficiently knowledgeable about the work of both communities to be able to translate*" (ebd.: 103, Hervorhebungen hinzugefügt). Die Funktion von "in-firm brokers" wird folgendermaßen beschrieben:

"The role of in-firm brokers, in contrast to that of translators, involves participation rather than mediation. They are a feature of overlapping communities, whereas translators work among mutually exclusive ones. (...) Brokers who *truly participate in both worlds*, unlike translators, are subject to the consequences of messages they carry, whatever the direction" (Brown und Duguid 1998: 103, Hervorhebungen hinzugefügt).

"Boundary objects" schließlich werden charakterisiert als ein weiteres Mittel, um die gegenseitige Einsicht in die Perspektiven der jeweils anderen communities zu fördern: "Boundary objects not only help to *clarify attitudes of other communities*, they can also make a community's own presuppositions apparent to itself, encouraging reflection and "second-loop" learning" (ebd.: 104, Hervorhebungen hinzugefügt). Als Beispiel für boundary objects werden Verträge angeführt: "They develop as different *groups converge*, through negotiation, on an *agreed meaning* that has significance for both" (ebd.: 104, Hervorhebungen hinzugefügt). Brown und Duguid argumentieren, dass Gruppen in Organisationen einem "(...)

compelling need to share an interpretation of these important documents" unterliegen (ebd.: 104, Hervorhebungen hinzugefügt). Ein weiteres Beispiel für boundary objects sind Geschäftsprozesse: "Business processes can enable productive cross-boundary relations as different groups within an organization negotiate and *propagate a shared interpretation*" (ebd.: 104, Hervorhebungen hinzugefügt). Diese Textbeispiele machen deutlich, dass Brown und Duguid zur Verbindung von Wissen über Abteilungsgrenzen hinweg auf Mechanismen setzen, die hohe Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten der beteiligten Organisationsmitglieder stellen. Zumindest müssen Organisationsmitglieder jeweils in der Lage sein, das Wissen mehrerer Fachbereiche in ihren Köpfen zu vereinen.

Ein ähnlicher Ansatz zur Lösung der Kombinationsproblematik findet sich bei Boland und Tenkasi (1995). Sie verwenden den Begriff "communities of knowing" um unterschiedlich spezialisierte Einheiten in Organisationen zu beschreiben. Solche communities sind notwendig, weil die Probleme, mit denen Organisationen zu kämpfen haben, zu komplex sind, um von einzelnen Akteuren erfasst zu werden. Die Autoren argumentieren weiter, dass wissensintensive, innovative Firmen einerseits ausgeprägte lokale Perspektiven innerhalb einzelner Einheiten bilden müssen. Das wichtigste für solche Organisationen sei andererseits jedoch die Integration von Wissen über die Grenzen von Einheiten hinweg.

"Knowledge production involves communication within and between a firm's multiple communities of knowing. We refer to communication that strengthens the unique knowledge of a community as perspective making, and communication that improves its ability to take the knowledge of other communities into account as perspective taking" (Boland und Tenkasi 1995: 351).

In diesem Zitat sind nun zwei Begriffe von zentraler Bedeutung für die weitere Argumentation in dieser Arbeit. Erstens ist es gemäß Boland und Tenkasi wichtig, das Wissen anderer communities *in Betracht zu ziehen*. Zweitens wird dies ihrer Ansicht nach durch *Kommunikation* ermöglicht. Dabei entsteht allerdings der Eindruck, dass die Bedeutung, die diesen Begriffen von den Autoren zugeschrieben wird, zumindest im Zusammenhang mit dem Problem der Wissensintegration in Organisationen problematisch ist. Zunächst einmal wird die Fähigkeit, die Existenz von unterschiedlichen Perspektiven innerhalb der Organisation in Betracht zu ziehen, gleichgesetzt mit der Fähigkeit, sich in diese Perspektiven hineinzusetzen.

Das ist aber durchaus nicht das Gleiche. Der Unterschied soll, da er für die weitere Argumentation wichtig ist, kurz an einem Beispiel erörtert werden: Ein Ingenieur weiß, *dass* er sinnvoll nur konstruieren kann, was sich auch verkaufen lässt. Perfekte Funktionalität ist wertlos, wenn sie nicht ein Bedürfnis befriedigt. Worin wichtige Bedürfnisse verschiedener Marktsegmente bestehen, oder gar *wie* man solche Bedürfnisse wecken kann, weiß jedoch sein Kollege aus der Marketing-Abteilung. Der Marketingspezialist hingegen weiß, *dass* er

nur verkaufen kann, was auch funktioniert. Was technisch machbar ist, muss jedoch letztlich sein Kollege, der Ingenieur aus der Konstruktionsabteilung beurteilen. Beide Spezialisten wissen also um die Bedeutung der Perspektive des jeweils anderen. Sie ziehen also dessen Wissen in Betracht. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie sich tatsächlich in dessen Perspektive hineinversetzen können (oder müssen). Zusätzlich wird eben diese Fähigkeit des "perspective takings" von Boland und Tenkasi als die Essenz jeder Kommunikation postuliert. Entsprechend formulieren die Autoren (unter Bezugnahme auf Mead):

"The fundamental importance of taking the other's point of view into account is seen in Mead who referred to it as taking the attitude of the other and equated our ability to be fully human with our ability to maintain an inner conversation with a generalized other" (Boland und Tenkasi 1995: 358).

Hier stellt sich nun wiederum die Frage, ob die Möglichkeit und die Notwendigkeit, sich in die fachlichen Perspektiven anderer Organisationsmitglieder hineinzuversetzen, so einfach unterstellt werden kann. Für Boland und Tenkasi entsteht diese Notwendigkeit vermutlich deshalb, weil sie zur Beschreibung der Kommunikation *zwischen communities of knowing* offensichtlich Kommunikationsmodelle heranziehen, die zur Beschreibung der Interaktion *zwischen Individuen* konzipiert wurden, wie eben der symbolische Interaktionismus à la Mead (1988). Ein wichtiger Teil dieses Ansatzes besteht in der Definition einer *gemeinsamen* Situation, aus der dann wiederum hervorgeht, welches Handeln im weiteren Verlauf der Interaktion angebracht ist. Die Kombination unterschiedlicher Spezialistenperspektiven in Organisationen stellt jedoch einen Prozess dar, in dessen Verlauf sich Individuen gewissermaßen als Repräsentanten *unterschiedlicher* Situationen bzw. Erfahrungsschätze gegenüberstehen. Das vorrangige Ziel muss dann nicht unbedingt in der Definition einer gemeinsamen Situation bestehen. Vielmehr besteht die Herausforderung für Organisationen darin, Wissen zu generieren, das für die Situation beider (unterschiedlich spezialisierter) Akteure anknüpfungsfähig, aber nicht unbedingt zwischen diesen geteilt ist.

Leonard (1998) untersucht die Frage, wie Organisationen mit Kompetenzen von strategischer Bedeutung umgehen sollten. Auch sie thematisiert dabei das Problem, wie man die unterschiedlichen Kompetenzen innerhalb von Organisationen kombinieren kann. Leonard verwendet den Begriff "signature skills", um die Fähigkeiten zu bezeichnen, die Organisationsmitglieder als Spezialisten ihrer jeweiligen Einheit auszeichnen. Eine Spannung zwischen solchen Einheiten entsteht durch deren jeweils unterschiedlichen Spezialisierungen, kognitiven Stile und Methoden. In Bezug auf den ersten, für dieses Kapitel wichtigsten dieser drei Aspekte⁷¹ formuliert sie: "Specialization leads to expertise, of course, and therefore the avai-

⁷¹ Unterschiedliche kognitive Stile bzw. lokale Rationalitäten werden in Abschnitt 8.3.2 thematisiert.

lability of deep knowledge to apply to problems. However, the resulting distinct "thought worlds" rarely intersect, unless purposely driven to do so" (Leonard 1998: 65). Die Überwindung (oder hier vielmehr: die Nutzung) dieser Spannungen zwischen Abteilungen durch Kommunikation ist ihrer Ansicht nach notwendig, um Innovationen zu generieren: "Groups comprising individuals who operate from a base of deeply specialized knowledge need mechanisms to translate across the different "languages" and encourage the depersonalization of conflicting perspectives" (Leonard 1998: 75).

Eine von Leonard vorgeschlagene Lösung für das Problem der Wissensintegration besteht nun in der Ausbildung von Individuen mit "T-shaped skills". Solche T-förmigen Wissensvorräte bestehen zum einen aus einem tiefgehenden Spezialistenwissen in einem bestimmten Fachgebiet. Dieses wird durch den Stamm des T's verkörpert. Der Balken auf der Spitze des T's stellt zusätzlich eine breites, eventuell eher theoretisches Wissen über weitere Zusammenhänge dar:

"As individuals grow in experience, some begin to embody apparently opposing signature skills, especially a combination of both deep theoretical knowledge and practice. Such people are extremely valuable for managing the integration of very diverse knowledge sets because they speak two or more professional "languages" and can see the world from two or more different perspectives. They have T-shaped skill sets. (...) The need for T-shaped skills surfaces anywhere problem solving is required across different deep functional knowledge bases or at the juncture of such deep knowledge with an application area" (Leonard 1998: 75).⁷²

Gerechterweise muss man jedoch anmerken, dass Leonard im Vergleich zu den anderen angeführten Autoren eher skeptisch ist hinsichtlich der Möglichkeiten der Wissensintegration innerhalb einzelner Organisationsmitglieder. Allerdings kann auch sie offenbar nicht der Vorstellung von Individuen widerstehen, deren kognitive Fähigkeiten weit über denen durchschnittlicher Organisationsmitglieder liegen müssten: "Given their [die Träger der T-shaped skills, U.K.] wide experience in applying functional knowledge, they are capable of convergent, synergistic thinking" (Leonard 1998: 75).

Fasst man die angeführten Textbeispiele aus der Literatur zu Innovationsprozessen und communities of practice zusammen, lässt sich festhalten, dass diese, ähnlich wie die im letzten Abschnitt kritisierte OL-Literatur, Mechanismen vorschlagen, die sehr hohe Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten individueller Organisationsmitglieder stellen. Diese müssen in der Lage sein, sich in die Perspektive jeweils anderer Spezialisten hineinzusetzen,

⁷² Eine ähnliche Formulierung findet sich bei Pinchot und Pinchot (1996: 41, Hervorhebung hinzugefügt) "Specialization will continue to be a critical part of every complex organization. But because of the interconnection of issues in a complex world, more and more work will involve integrating the viewpoints and activities of

oder sich zumindest sehr viel von deren Fachwissen anzueignen. Die Kombination von Wissen wird durch diese Ansätze also nicht auf der Ebene der Organisation, sondern in den Köpfen der Organisationsmitglieder verortet. An einem Zitat von Hoopes und Postrel (1999) wird dies besonders deutlich:

"At some point, knowledge from a scientific discipline, from marketing surveys and focus groups, from the factory floor, or from a component technologies, must be *combined in the brain of one or more individuals* who have the authority to make design decisions" (Hoopes und Postrel 1999: 844, Hervorhebungen hinzugefügt).

Bezogen auf Lernprozesse findet in solchen Ansätzen also letztlich eine individuelle, kognitive Leistung statt, bei der das spezifisch Organisationale lediglich in dem verarbeiteten Wissen, nicht aber in den Mechanismen selbst besteht. Ähnlich wie bei der in Kapitel 2 beschriebenen "Drift" zur Reduktion von OL auf individuelles Lernen scheint es in der Literatur zur Kombination von Wissen eine Tendenz zur Fokussierung auf überragende kognitive Fähigkeiten von Individuen zu geben.

5.2.4 Fazit und forschungsleitende Fragestellung

Die kurze Übersicht über die Literatur zu OL und zu Innovationsprozessen hat deutlich gemacht, dass die von den Autoren vorgeschlagenen Mechanismen zum Umgang mit der Link-Problemik bzw. zur Kombination unterschiedlichen Spezialistenwissens problematisch sind.

- Die Vorstellung geteilter Wirklichkeitskonstruktionen, wie sie in Teilen der OL-Literatur beschrieben wird, vernachlässigt die Fragmentierung organisationalen Wissens in arbeitsteiligen Organisationen. Durch diese Fragmentierung wird die knowledge development-Perspektive jedoch problematisch, weil man einen Trade-off zwischen der Spezialisierung und der Menge an geteiltem Wissen unterstellen muss.
- Die Literatur zu Innovationsprozessen und zu communities of practice erkennt und thematisiert zwar die Fragmentierung organisationalen Wissens, verweist aber zu deren Überwindung auf Mechanismen, die ebenfalls hinsichtlich der vorausgesetzten kognitiven Fähigkeiten unrealistisch erscheinen. Wenn einzelne Individuen in der Lage wären, das Wissen unterschiedlich spezialisierter Bereiche in ihren Köpfen zu vereinen, dann gäbe es keine Notwendigkeit für eine Spezialisierung.

specialists, and less and less will be performing tasks completely within those specialties. As a result, each employee will have to be *both a specialist and a generalist*".

Mit dieser Kritik soll nun keineswegs unterstellt werden, dass in arbeitsteiligen Organisationen kein Wissen geteilt oder kein gegenseitiges Lernen über Abteilungsgrenzen hinweg stattfinden würde. Ohne Zweifel müssen beispielsweise Ingenieure und Marketingspezialisten eine gewisse Menge an Wissen teilen, um überhaupt über Problemstellungen, von denen beide betroffen sind, kommunizieren zu können.⁷³ Bis zur Produktionsreife eines neuen Automobils muss aber sicher weit mehr Wissen kombiniert werden, als in der Schnittmenge der beteiligten Fachbereiche enthalten ist. Als Fazit lässt sich also festhalten, dass das Problem der Kombination dieses *ungeteilten* Wissens bei der Gestaltung von Produkten und Prozessen in der Literatur stark vernachlässigt wird.

Für einen Beitrag zum beschriebenen "Link"-Diskurs ist es nun hilfreich, zunächst nach den Ursachen dieser Vernachlässigung zu fragen. Warum also ist die – eigentlich unrealistische – Vorstellung großer Mengen geteilten Wissens offenbar so überaus attraktiv? Zwei Kategorien von Gründen für diesen Bias sollen im Folgenden erörtert werden: **(1)** Zum einen kann man einen Einfluss konstruktivistischer und gruppenpsychologischer Konzepte auf die Organisationstheorie und damit auch auf das OL-Feld nachzeichnen. **(2)** Zum anderen unterliegen verschiedene Autoren offenbar Formen von Wunschdenken, wenn sie Vorstellungen, die aus bestimmten Gründen wünschenswert erscheinen, (deshalb) auch für realistisch und typisch halten.

Ad (1): Einfluss konstruktivistischer und gruppenpsychologischer Konzepte. Wiegand (1996) führt die Prominenz von Vorstellungen, die man der knowledge development-Perspektive zuordnen kann, auf die gestiegene Bedeutung konstruktivistischer und interpretativer Ansätze sowie der Organisationskulturdebatte in der Organisationswissenschaft zurück:

"Meines Erachtens lässt sich das von reflektierteren konzeptionellen Erwägungen wohl weitgehend unbeeinflusste Festhalten an der Idee gemeinsam geteilten Wissens aller Organisationsmitglieder vor allem auf die interpretative Wende der Organisationsforschung und die Omnipräsenz der Organisationskulturdebatte in den 80er Jahren zurückführen" (Wiegand 1996: 429).

Ein weiterer organisationstheoretischer Trend, der einen starken Einfluss auf das OL-Feld hat, ist die Popularität kognitionspsychologisch geprägter Gruppenkonzepte. Auch dieser Trend hat dazu beigetragen, die knowledge development-Perspektive innerhalb des OL-Feldes zu stärken. "The current interest in "shared cognition" can be partially attributed to the increasing popularity of group research in organizational science" (Klimoski und Mohammed

⁷³ Fiol (1994: 406): "One can achieve unified diversity by embracing diverse pictures of what is thought to be true within a unifying frame".

1994: 406). Dabei ist für die weitere Argumentation die Frage interessant, *warum* und auf *welche Weise* der Trend zu Gruppenkonzepten das Denken über organisatorische Lernprozesse beeinflusst hat. Vor dem Hintergrund der Überlegungen aus Kapitel 2 kann man argumentieren, dass die Gruppenperspektive aus ganz bestimmten Gründen eine Anziehungskraft auf Autoren innerhalb des OL-Feldes ausübt. Im Folgenden soll gezeigt werden, dass die Gleichsetzung von Gruppenlernen mit OL gewissermaßen eine Scheinlösung für die Frage nach dem "Link" zwischen individuellem und organisationalem Lernen darstellt: Ebenso wie eine Konzentration auf individuelles Lernen in Organisationen entbindet scheinbar auch die Fokussierung auf Gruppenlernen in Organisationen von der Notwendigkeit, eine Aggregationslogik für individuelle Lernleistungen zu formulieren.

Paradox ist dabei der Umstand, dass die Reduzierung von OL auf Gruppenlernen gerade von dem Bestreben motiviert ist, die Reduzierung von OL auf individuelles Lernen zu vermeiden. Wenn man unterstellt, dass OL mehr sein soll als lediglich das Lernen von Individuen in Organisationen, dann liegt es offenbar nahe, sich auf Gruppenlernen zu konzentrieren. Entsprechend oft wird in OL-Ansätzen die Gruppenebene als zusätzliche Ebene des Lernens zwischen der individuellen Ebene und der Organisationsebene eingeführt (vgl. z.B. Nonaka 1991, 1994). Aber auch Autoren, die sich mit der Integration von Wissen in Innovationsprozessen befassen, greifen gerne auf Gruppenkonzepte zurück.⁷⁴ Durch die zusätzliche Ebene der Gruppen wird die für große, arbeitsteilige Organisationen unrealistische Vorstellung geteilter Wirklichkeitskonstruktionen zumindest abgemildert.

Zusätzlich zu diesem Nutzen als "konzeptionellem Puffer" zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern wecken lernende Gruppen offenbar ganz grundsätzlich positive Assoziationen. Die Vorstellung von Menschen, die in Gruppen gemeinsam und voneinander lernen, erweist sich als noch unwiderstehlicher, als die oben kritisch beschriebene Vorstellung von Multitalenten mit "T-shaped skills". Entsprechend kann man bei Autoren, die im Rahmen ihres OL-Ansatzes die Bedeutung der Gruppenebene herausstellen, eine "tendenziell euphemistische Grundhaltung zum Verhältnis von Gruppenlernen und Organisationalem Lernen" feststellen (Wiegand 1996: 317). Dabei wird jedoch meist übersehen, dass die Gruppenebene bestenfalls näher an der Organisationsebene als die Individualebene, keinesfalls aber mit dieser identisch ist. Am Beispiel einiger Zitate von Argote (2000)⁷⁵ lässt sich die mit einer Fokussierung der Gruppenebene verbundene Problematik besonders deutlich demonstrieren.

⁷⁴ "This integration of knowledge typically takes place in groups" (Okhuysen und Eisenhardt 2002: 386).

⁷⁵ Ein weiteres Beispiel für die Gleichsetzung von Gruppen- und Organisationslernen findet sich bei Cook und Yanow (1993: 378): "Organizational learning, then, describes a category of activity that can only be done by a

"Understanding how groups or teams learn to work effectively together provides the micro foundation for understanding organizational learning because groups or teams are the building blocks of most organizations. (...) The chapter focuses on group learning, since much of the learning that takes place in organizations occurs in work groups" (Argote 2000: 99, vgl. auch Maier et al. 2001: 25).

Die Aussage, dass das Lernen in Gruppen zur Fundierung von OL gehört, ist an sich unproblematisch. Sie ist aber auch nicht sehr erhellend für das Verständnis von OL. Entscheidend wäre schließlich die Frage, wie man die Lernleistungen der Gruppen in Organisationen zusammenfügt. Ohne eine solche Verbindung haben diese Lernleistungen auch keine organisationsspezifische Dimension. Das schwerwiegendere Problem an der Argumentation von Argote besteht jedoch darin, dass – zwar implizit, aber eindeutig – unterstellt wird, dass die Mechanismen des Lernens in Gruppen und Organisationen im Wesentlichen identisch seien. Argote beschreibt Gruppen gewissermaßen als kleine Organisationen, in denen man OL-Prozesse wie durch eine Lupe sogar besonders leicht beobachten kann:

"Research on group learning is relevant for understanding organizational learning for two reasons. First, groups are increasingly being used as a form of organizing – both in the executive suite and on the factory floor. Understanding how groups learn helps us understand how the organization they constitute learn. (...) The second reason why understanding group learning helps us understand organizational learning is that *many of the social processes such as coordination, communication, and influence that go on in organizations also go on in groups – only on a smaller scale. The smaller scale of groups makes it easier to capture and understand these processes*" (Argote 2000: 102, Hervorhebungen hinzugefügt).

An diesem Zitat wird deutlich, dass die Frage nach der Wissensübertragung zwischen Individuen und Organisationen durch die Einführung von Gruppen in Modelle des OL letztlich nicht gelöst, sondern bestenfalls verlagert wird.⁷⁶ Falls nicht einfach die Gruppen- mit der Organisationsebene gleichgesetzt wird, bleibt dabei die Frage nach der Übertragung des Gruppenwissens auf die gesamte Organisation offen.

"Die *Makrostruktur* bildet den Kern des organisationalen Lernens. In der *Verknüpfung der Gruppenleistungen* entscheidet sich die Umsetzung der individuellen und mikrosozialen Lernleistungen in den (gesamt-)organisationalen Lernerfolg" (Reber 1992: 1243, Hervorhebungen hinzugefügt).

group. It cannot be done by any individual. (...) That is, when a group acquires the know-how associated with its ability to carry out collective activities, that constitutes organizational learning".

⁷⁶ Davon abgesehen, dass Gruppenlernen nicht identisch mit OL ist, ist es nicht besonders gut geeignet, um die Integration unterschiedlichen Spezialistenwissens zu verdeutlichen. So belegen verschiedene Untersuchungen, dass in Gruppen verstärkt solches Wissen geäußert wird, das ohnehin schon allen Gruppenmitgliedern bekannt ist: "The emerging picture is that groups are better at articulating widely shared information and acting on what is commonly known than they are at pooling diverse knowledge" (Stasser 1999: 67, vgl. auch Stasser und Titus 1985, Stasser et al. 1989). Entsprechende Aussagen finden sich bei Larson und Christensen (1993: 20), Kim (1997: 165), Argote (1999: 107).

Gerade wenn, bzw. weil das Lernen *in* Gruppen in OL-Modellen als Substitut für eine solche Verknüpfung fungiert, führt die Fokussierung der Gruppenebene eher zu einer Verschleierung als zu einer Erhellung organisationsspezifischer Aspekte von Lernprozessen.⁷⁷

Ad (2): Wunschdenken. Hoopes und Postrel (1999) argumentieren aus einer ökonomischen Perspektive, dass geteiltes Wissen dadurch attraktiv wird, dass es von Konkurrenten nicht einfach durch das Abwerben einzelner Organisationsmitglieder übernommen werden kann: "The shared nature of that knowledge matters because any purely individual capability can be bid away by rivals, dissipating most of the rents generated by the individual's know-how (...)" (Hoopes und Postrel 1999: 838). Postrel (2002) schließlich sieht die Ursache für die Dominanz der knowledge development-Perspektive in der Attraktivität und Salienz geteilten Wissens für organisationswissenschaftliche Betrachtungen. Seiner Meinung nach sind die Schnittmengen, in denen sich unterschiedliche Wissensvorräte in Organisationen überlappen, eigentlich nur "islands of shared knowledge in a sea of mutual ignorance" (Postrel 2002: 314). Allerdings repräsentieren diese Inseln geteilten Wissens genau *die* Bereiche in Organisationen, in denen interessante Prozesse, wie etwa strategische Entscheidungen, sichtbar werden. Weil sie also psychologisch gesprochen salient sind, so die Argumentation von Postrel, werden sie in ihren Ausmaßen und in ihrer Bedeutung überschätzt.

"The situations where acquiring trans-specialist understanding is efficient are a relatively small proportion of all the interactions in the economy, but they are highly "available" in psychological terms and generally interesting from an organizational point of view. (...) This salience perhaps misleads us into thinking that more work gets done by achieving mutual understanding than is actually the case" (Postrel 2002: 314).⁷⁸

Diese Tendenz, den Inseln geteilten Wissens eine überhöhte Bedeutung beizumessen, findet ihre Entsprechung in der Neigung, die weitaus größeren Wissensbestände, die nur innerhalb von Fachabteilungen aber nicht organisationsweit geteilt werden, in ihrer Bedeutung zu unterschätzen. Gherardi und Nicolini (2002) kritisieren diesen Bias innerhalb der knowledge development-Perspektive und nennen das Residuum aus ungeteiltem Wissen die "dunkle Seite" des Bemühens, über die Grenzen von Wissensdomänen hinweg zu kommunizieren.

"But in their effort to explain the work of mutual understanding, they tend to obscure the residual dimension of discontinuity among interconnected practices, and they fail to describe how knowledge remains isolated and not communicated from one community to another. The 'dark side' of the effort to understand across boundaries – what remains not

⁷⁷ Auch Easterby-Smith et al. (2000: 785) verweisen auf diesen Zusammenhang (auch wenn sie dabei wohl eher eine Koinzidenz als einen kausalen Zusammenhang beschreiben wollen): "While the debate between the individual and organization levels has subsided, the role of the group level has taken a more prominent role".

⁷⁸ Vgl. auch Wiegand (1996: 437), Kieser und Koch (2002).

understood, what is misrepresented or ignored – tends to be removed and forgotten" (Gherardi und Nicolini 2002: 420).

Die Vorstellung unterschiedlicher Spezialisten, die gemeinsam Erfahrungen sammeln, voneinander lernen und ihr Wissen teilen, sowie die Vorstellung von Entscheidungsträgern, die sowohl Spezialisten sind, gleichzeitig auch stets den Gesamtzusammenhang organisationaler Prozesse erfassen können, ergeben also aus verschiedenen Gründen ein attraktives Bild des Links zwischen individuellem und organisationalem Lernen. Dieses Bild bedarf jedoch der Ergänzung durch Mechanismen, die weniger voraussetzungsvoll sind hinsichtlich der kognitiven Fähigkeiten der Akteure. Als Ergebnis der kritischen Literaturübersicht kann man festhalten, dass dies Mechanismen sein müssten, die eventuell weniger elegant sind, dafür aber die begrenzte Rationalität und unterschiedliche Spezialisierung der Akteure berücksichtigen. "There must be a *low-cost method* of communicating between specialists and the large number of persons who are non-specialists or who are specialists in other fields" (Demsetz 1991: 172, Hervorhebung hinzugefügt).

Mit dem regelbasierten Lernen, wie es in der BT beschrieben wird, wurde bereits ein Beispiel für eine solche "low-cost" Methode vorgestellt (vgl. Abschnitt 3.2.1). Zumindest die kognitiven Kosten einer Regeländerung sind aus dieser Perspektive minimal, da Regeln durch Versuch und Irrtum schrittweise an Umweltveränderungen angepasst werden. Zwar erfolgt die Generierung neuer Regelversionen dabei nicht im Sinne einer zufälligen bzw. blinden Variation. Die Interpretation von Reaktionen auf Regeländerungen wird jedoch im wesentlichen ex post geleistet und stellt daher keine großen Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten der Akteure.

Allerdings weist auch die Vorstellung einer schrittweisen Anpassung von Regeln durch Versuch und Irrtum problematische Aspekte auf. Zwar stellt diese Methode der Regeländerung einen einfachen und gegen kognitive Beschränkungen relativ robusten Mechanismus dar. Gleichzeitig ist jedoch offensichtlich, dass durch eine Beschränkung auf retrospektives Lernen signifikante Teile von Entscheidungs- und Lernprozessen in Organisationen ausgeblendet werden (vgl. March et al. 1991). So ist es beispielsweise bei Investitionsentscheidungen oft nicht möglich, sich auf Erfahrung mit gleichartig gelagerten Problemstellungen aus der Vergangenheit zu stützen. Erfahrungen aus anderen Situationen müssen vielmehr vor dem Hintergrund des aktuellen Entscheidungsproblems *neu kombiniert* werden, um potenzielle Umweltreaktionen wenigstens annäherungsweise antizipieren zu können. Des weiteren erscheint die Vorstellung einer versuchsweisen Einführung von Regeln in vielen Fällen unrealistisch. Fasst man dabei nämlich den durch (eventuell mehrfach) notwendige Nachbesserungen entstehenden Schaden als Kosten der Informationssuche auf, wird deutlich, dass die Einsparung kognitiver Kapazitäten bei der Generierung der Regelversionen mit dem durch

mangelhafte Regeln und Nachbesserungen eventuell entstehenden Schaden teuer bezahlt werden muss. Klimecki und Laßleben (1995: 12) z.B. argumentieren in diesem Sinne:

"Organisationales Lernen auf "ex post" Verhaltensänderung zu reduzieren, ist aus der Managementperspektive schon deshalb unangemessen, weil Organisationen für wichtige Lern- und Veränderungsprozesse heute in der Regel nicht mehrere "trial-and-error" Anläufe zur Verfügung stehen" (Klimecki und Laßleben 1995: 12).

Als Fazit aus den Überlegungen zum Link-Diskurs lässt sich nun folgende Frage formulieren:

Wie kann Spezialistenwissen in organisationalen Prozessen kombiniert werden, wenn einerseits keines der beteiligten Organisationsmitglieder alleine in der Lage ist, das erforderliche Wissen zu beherrschen, andererseits aber auch die Anzahl von (Fehl-)Versuchen der Regeländerung möglichst gering gehalten werden muss?

5.3 Inkrementale und radikale Anpassung

In den folgenden Abschnitten wird Literatur zum zweiten zentralen Diskurs dieser Arbeit analysiert. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche Bedeutung inkrementale Änderungen, also etwa Anpassungen in einem Regelwerk, für die Adaption und Adaptivität von Organisationen haben. Allgemeiner formuliert soll erörtert werden, welche Bedeutung Regelwerke für die Anpassung von Organisationen an eine veränderliche Umwelt haben bzw. welche Bedeutung Anpassungsprozesse für die Gestaltung von und den Umgang mit Regelwerken haben. Zum einen wird hierzu Literatur aus der Punctuated Equilibrium-Theorie herangezogen. Zum anderen wird die von der BT inspirierte, quantitative Forschung zu Auslösern von Regeländerungen und zum Verhältnis zwischen Regelwerken und Organisationsumwelten analysiert. Zwischen beiden Literaturbereichen bestehen auf den ersten Blick scheinbar unvereinbare Widersprüche. Vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit (vgl. Abschnitte 8.2.1 – 8.2.6) wird jedoch deutlich werden, dass beide Perspektiven keineswegs inkompatibel sind, sondern sich vielmehr komplementär zueinander verhalten.

5.3.1 Die Bedeutung von Anpassung für OL

Viele Arbeiten zum OL beginnen mit der Feststellung, dass Organisationsumwelten sich (immer schneller) ändern und sich für Organisationen hieraus die Notwendigkeit von Wandel, Anpassung und Lernen ergibt. Die Erhaltung oder Verbesserung der Anpassung und Anpassungsfähigkeit von Organisationen ist also einer der Gründe für das anhaltende Interesse an

organisationalen Lernprozessen. Edmondson (2002, vgl. auch Vollmer 1996: 320) formuliert zum Beispiel:

"This interest [das anhaltende Interesse an OL, U.K.] stems from the premise that success in changing environments requires learning – recognizing a need for change, evaluating new possibilities, and implementing new courses of action. Organizational learning is an encompassing rubric under which researchers have studied, in remarkably varied ways, this fundamental need to adapt and change" (Edmondson 2002: 128).

Ein gutes Beispiel für die zentrale Bedeutung von Wandel und Anpassung bei der Beschreibung von OL stellt das in der BT entwickelte Konzept regelbasierter Lernzyklen dar (vgl. Abschnitt 3.2.2). Aus dieser Perspektive wird für Organisationen die begrenzte Rationalität ihrer Mitglieder eigentlich erst im Angesicht der Umweltkomplexität zum zentralen Problem. Ein entscheidendes Kriterium für die Angemessenheit von Strukturen ist entsprechend deren Fähigkeit, hinreichend rationale Entscheidungen bei begrenzter Informationsverarbeitungskapazität der Entscheider zu ermöglichen. Welche Strukturen diesem Anspruch jeweils gerecht werden, hängt wiederum von Charakteristika der Umwelt ab (vgl. Berger und Bernhard-Mehlich 2002).

Allerdings hat die Diskussion der BT auch deutlich gemacht, dass Lernen und erfolgreiche Anpassung keineswegs immer identisch sind (vgl. Abschnitt 3.2.3). Insbesondere die Beschreibung von Lernfällen hat ein kritisches Licht auf die Gleichsetzung von OL und erfolgreicher Anpassung geworfen, indem sie gezeigt hat, dass Lernprozesse den Fit zwischen Organisationen und Umwelten sogar verschlechtern können. Auch wenn aber demnach OL nicht vollständig in Anpassung aufgeht (Wiesenthal 1995: 138), kann man doch festhalten, dass der Diskurs um die *Bedeutung verschiedener Phasen und Prozesse organisationalen Wandels für die Adaption von Organisationen* einen zentrale Diskurs innerhalb des OL-Feldes darstellt.

Organisationaler Wandel ist offenbar kein eindimensionaler und gleichförmiger Prozess. Organisationen erleben Phasen intensiven, grundlegenden Wandels und sie durchlaufen Phasen, die durch einen vermeintlich gleichmäßigen Strom von lediglich kleineren Änderungen, wie zum Beispiel Anpassungen im Regelwerk der Organisation, gekennzeichnet sind. Dies deutet darauf hin, dass organisationaler Wandel aus verschiedenen Prozessen und Phasen besteht. Welche Prozesse sich dabei identifizieren lassen, welche Bedeutung sie jeweils haben und wie sie zusammenwirken, ist jedoch klärungsbedürftig. Insbesondere die *Bedeutung des inkrementalen Wandels und sein Zusammenhang mit fundamentalem Wandel* wird aus verschiedenen Perspektiven jeweils mit unterschiedlicher Aufmerksamkeit bedacht und mit verschiedenen Bedeutungen belegt.

Praxisorientierte wie auch theoretische Beiträge zur Anpassung und Anpassungsfähigkeit von Organisationen konzentrieren sich meist auf den grundlegenden, dramatischen Wandel bzw. auf den Wechsel zwischen Grundstrukturen in Organisationen.⁷⁹ Oft wird dabei implizit oder explizit argumentiert, dass Organisationen sich (zumindest langfristig) nur durch fundamentalen Wandel an veränderliche Umwelten anpassen können. Der kontinuierliche, inkrementale Wandel und mit ihm die längerfristige und organisationsinterne Umsetzung solcher fundamentaler Änderungen, werden hingegen kaum beleuchtet (vgl. Beck 2001: 1f.).

Auch wenn inkrementale Änderungen, wie zum Beispiel Regeländerungen, eigentlich viel häufiger vorkommen und somit gewissermaßen den "Normalfall" organisationalen Wandels repräsentieren, ist diese Fokussierung auf revolutionäre Veränderungen in Organisationen – insbesondere in der eher anwendungsorientierten Managementliteratur – kaum überraschend.⁸⁰ Zunächst einmal ist der fundamentale Wandel aufgrund seiner Reichweite naturgemäß ganz einfach auffälliger und damit als erklärungs würdiges Phänomen sichtbar.⁸¹ Beispielsweise haben große Projekte organisationalen Wandels meist einen prägnanten Namen und werden häufig mit populären Leitbildern aus aktuellen Managementkonzepten verknüpft. Auch wenn dabei die Ankündigung und Etikettierung des Wandels oftmals spektakulärer ist als dessen konkreter Inhalt, wird fundamentaler Wandel auf diese Weise in den Blickpunkt sowohl der Organisationsumwelt als auch der Organisationsmitglieder gerückt. Topmanager und Unternehmensberater schließlich sind Akteure, die dazu beitragen, dass solcher Wandel sichtbar und vor allem als *unverzichtbare Anpassungsleistung* wahrgenommen wird (Kieser 1997). Für alltägliche, inkrementale Veränderungen, wie etwa Anpassungen im Regelwerk einer Organisation, trifft dies freilich nicht zu, "... laufen gradualistische Perspektiven doch oftmals in Gefahr, sich in der Vielzahl alltäglicher und langfristig unbedeutender Wandelergebnisse zu verlieren" (Deeg und Weibler 2000: 164).

5.3.2 Adaption durch Revolution in der Punctuated Equilibrium-Theorie

Ein Beispiel für eine organisationstheoretische Perspektive, die dem inkrementalen Wandel wenig Bedeutung für Anpassungsleistungen von Organisationen beimisst, ist die Punctuated

⁷⁹ Vgl. z.B. Kanter et al. (1992: 9): "The conventional modern idea of change typically assumes that it involves movement between some discrete and rather fixed "states", so that organizational change is a matter of being in State 1 at Time 1 and State 2 at Time 2".

⁸⁰ Dabei wird allerdings meist das unternehmerische Potenzial der Gestaltung von Regelwerken übersehen (vgl. Kieser et al. 1999).

⁸¹ Inkrementaler Wandel erfährt somit also ein ähnliches Schicksal wie ungeteiltes Wissen: beides ist für den oberflächlichen Betrachter wenig salient und attraktiv.

Equilibrium-Theorie⁸² (Tushman und Romanelli 1985, Gersick 1991, Greenwood und Hinings 1993, Mezas und Glynn 1993, Sastry 1997). Die Grundidee dieser Theorie besteht darin, dass organisationale Adaption nicht in Form eines kontinuierlichen, evolutionären Wandels erfolgt, sondern dass sich dabei zwei unterschiedliche Arten bzw. Phasen des Wandels trennscharf voneinander unterscheiden lassen: längere Phasen des inkrementalen Wandels werden unterbrochen durch Phasen des grundlegenden, revolutionären Wandels. Mit dieser Unterscheidung wollen sich Gleichgewichtstheoretiker deutlich abheben von der Vorstellung eines "(...) change as a gradual blending of one form into another (...)" (Gersick 1991: 12). Der Vorzug dieser Perspektive besteht laut Gersick darin, dass "(...) it offers some promising conceptual tools for understanding the issues facing organizations in an environment where incremental adaptation increasingly appears to be unequal to the economic, social, and ecological dislocations taking place" (ebd.: 11).

Tushman und Romanelli (1985: 214) beschreiben die Phase des *revolutionären* Wandels folgendermaßen: "Strategic reorientations involve simultaneous and discontinuous changes in strategy, power, structure and controls. Re-creations are reorientations that also involve discontinuous shifts in core values. These metamorphic events mark the end of one convergent period and initiate the following period". Die Perioden dramatischen Wandels zeichnen sich also aus durch "(...) fundamentale Veränderungen in den Denkhaltungen und grundsätzlichen Aktivitätsmustern (...)" (Schreyögg und Noss 2000: 35). Diese geänderten Muster bilden anschließend die Grundlage für ein neues Gleichgewicht.

Die auf den fundamentalen Wandel folgende *Gleichgewichtsphase* wiederum ist gekennzeichnet von der Stabilität der (neuen) Grundmuster: "This deep structure is what persists and limits change during equilibrium periods, (...)" (Gersick 1991: 12, vgl. auch Crossan et al. 1999: 530, Gebert 2000: 3). Die Stabilität während der Gleichgewichtsphasen basiert hauptsächlich auf dem Umstand, dass Organisationsmitglieder ihre Handlungen in einer bestehenden Struktur immer besser beherrschen und mit internen und externen Partnern immer festere Netzwerke herausbilden. Somit wird schrittweise mehr Konsistenz zwischen den Teilen der "Tiefenstruktur"⁸³, die vorher eine grundlegende Änderung erfahren hatte, hergestellt. Dadurch werden Organisationen allerdings auch weniger anpassungsfähig gegenüber Veränderungen der Umwelt (Tushman und Romanelli 1985: 177).

Entscheidend ist nun, dass durch die Vertreter der Punctuated Equilibrium-Theorie die eigentlichen Anpassungsleistungen fast ausschließlich auf die kurzen Phasen des radikalen

⁸² Innerhalb der deutschen BWL werden diese Theorien auch unter dem Begriff "Gleichgewichtstheorien" diskutiert.

Wandels attribuiert werden. Tushman und Romanelli beispielsweise argumentieren, dass die Anpassungsleistung einer radikalen Reorientierung nicht durch die Akkumulation vieler kleiner Änderungen ersetzt werden kann. In den Phasen *zwischen* radikalen Veränderungen findet aus Sicht der Punctuated Equilibrium-Theorie dagegen weniger Anpassung als vielmehr eine Verfestigung der bestehenden Strukturen statt, die schließlich dazu führt, dass irgendwann eine neue Phase des radikalen Wandels notwendig wird. Die Bedeutung des inkrementalen Wandels für die adaptiven Prozesse in Organisationen wird somit innerhalb der Punctuated Equilibrium-Theorie kaum thematisiert.

Neuere Beiträge zu Gleichgewichtstheorien kritisieren nun zum einen die strikte Trennung zwischen beiden Arten des Wandels und zum anderen die starke Überbetonung der Bedeutung des radikalen Wandels innerhalb der Punctuated Equilibrium-Theorie. Schreyögg und Noss (2000) merken zum Beispiel an, dass der radikale Wandel keineswegs so diskontinuierlich sein müsse, wie in der Punctuated Equilibrium-Theorie unterstellt:

"Auch in Zeiten, in denen einige Grundcharakteristika einer Organisation verändert werden (zum Beispiel die strategische Ausrichtung, die Basisstruktur et cetera), bleiben andere unverändert. Das hat unter anderem damit zu tun, dass die operativen Geschäfte weiterlaufen müssen. (...) Man kann Wandel nicht unabhängig von dem denken, was vorher war. Die neuen Paradigmen fallen nicht vom Himmel, sie müssen im "alten" System Platz finden" (Schreyögg und Noss 2000: 41).

Gebert (2000) führt dieses Argument noch weiter. Er hält die von der Punctuated Equilibrium-Theorie vorgenommene Gegenüberstellung von Phasen inkrementalen und transformationalen Wandels für theoretisch fragwürdig und praktisch irreführend. Die strikte Trennung der Phasen ist seiner Meinung nach deshalb unangebracht, weil auch die Phase inkrementalen Wandels eine gewisse Dynamik aufweise bzw. bereits durch einen Zustand der Instabilität gekennzeichnet sei (Gebert 2000: 4).

Diese Kritik scheint berechtigt angesichts der starken Fokussierung auf radikalen Wandel, die in den zentralen Aussagen der Punctuated Equilibrium-Theorie zum Ausdruck kommt. Bei genauerer Betrachtung allerdings wird deutlich, dass auch diese Theorie nicht ganz ohne Verweise auf gewisse Formen der Kontinuität auskommt. Gersick (1991) beispielsweise argumentiert, dass zwar zunächst die Tiefenstruktur einer Organisation aufgebrochen werden müsse, damit fundamentaler Wandel sich vollziehen kann. Anschließend würden jedoch auch Elemente der alten Struktur in die neue mit aufgenommen: "Next, a subset of the system's old pieces along with some new pieces, can be put together into a new

⁸³ Greenwood und Hinings (1993) nennen solche Tiefenstrukturen "archetypes", Miller und Friesen (1984) sprechen von "structural configurations" bzw. "quantum states".

configuration, which operates according to a new set of rules" (Gersick 1991: 29). Welche alten Teile dies sind und wie die neue Konfiguration entsteht, wird jedoch nicht thematisiert.

Neben solchen Hinweisen auf Aspekte der Kontinuität im organisatorischen Wandel finden sich in der Punctuated Equilibrium-Theorie auch Aussagen, die die Bedeutung des inkrementalen Wandels für den Erfolg von Organisationen thematisieren. Tushman und Romanelli (1985) beispielsweise führen aus, dass, ebenso wie die Reorientierung selbst, auch die nachfolgende, organisationsinterne und inkrementale Umsetzung der Reorientierung wesentlich für das *Überleben* von Organisationen ist.:

"Environments select out those firms which either do not reorient, choose inappropriate reorientations and/or can not *implement* strategic reorientations. Finally *for successful organizations, the period between strategic reorientations is characterized by incremental, adaptive change, as structures, systems and processes are more finely tailored to the firm's strategic orientation*" (Tushman und Romanelli 1985: 214, Hervorhebungen hinzugefügt).

Wiederum bleibt aber offen, wie diese inkrementalen Änderungen verlaufen und wie sie zur Adaptivität und letztlich zum Erfolg von Organisationen beitragen. Diese Fragen werden jedoch in neueren Beiträgen zu Gleichgewichtstheorien aufgegriffen. Sabherval et al. (2001: 179ff., vgl. auch Sastry 1997) beispielsweise argumentieren, dass die Strategie und die Struktur einer Organisation aneinander angepasst sein müssen, damit diese effizient agieren kann. Gleichzeitig kritisieren sie, dass zwar einerseits von vielen Autoren die Bedeutsamkeit eines solchen "Alignments" durchaus erkannt würde. Andererseits, so monieren sie, würde dieser Zustand des Alignments mit wenigen Ausnahmen als statischer Endzustand behandelt. Somit lenken sie den Blick auf die Frage, wie sich dieser Zustand eigentlich entwickelt, bzw. auf die "dynamics of alignment" (Sabherval et al. 2001), die somit eben nicht nur den Phasen des radikalen Wandels innewohnen, sondern auch wichtig sind bei der Beschreibung der nachfolgenden, kleineren Anpassungen.

5.3.3 Adaption durch Evolution in der Behavioral Theory

Eine gänzlich andere Stellung als in der Punctuated Equilibrium-Theorie nimmt der inkrementale Wandel innerhalb der BT ein. Wie in Kapitel 3 ausführlich dargelegt manifestiert sich OL aus der Perspektive dieser Theorietradition in der Akkumulation der Änderungen von Regeln und Routinen in Organisationen. Wandel ist dabei eher ein kontinuierlicher Prozess,

bei dem Erfahrungen fortlaufend in organisationalen Regeln gespeichert werden.⁸⁴ So gesehen sind es in der BT also gerade die inkrementalen Änderungen von Organisationen, mit deren Hilfe begrenzt rationale Organisationsmitglieder eine Anpassung an dynamische und komplexe Umwelten leisten können.

Diese Sichtweise war auch Ausgangspunkt und theoretische Grundlage für zahlreiche quantitative empirische Untersuchungen zu Auslösern von Regeländerungen und zum Verhältnis zwischen Regelwerken und Organisationsumwelten (vgl. Schulz 1993, Zhou 1993, March et al. 2000, Beck 2001). Gegenstand dieser Untersuchungen sind zum einen Regelhistorien, also die Abfolge von Regeländerungen (Regelgründung, Regeländerung oder Regelauflösung), die eine einzelne Regel in ihrem Lebenslauf erfährt. Zum anderen sind Regelsysteme bzw. Regelregime und ihr Verhältnis zu Organisationsumwelten Objekt der Betrachtung. Ein Regelregime bezeichnet dabei

"(...) organizational systems, agents, and processes which create and revise rules for a delimited problem domain. Regimes usually become established when an organizational agency (...) is put in charge with creating, revising, and maintaining the rules in a problem domain" (Schulz und Beck 2000: 9).

Mit quantitativen Untersuchungen zu Regeländerungen gelang es nun zwar in überzeugender Weise, die Dynamik in Regelwerken abzubilden. Die Ergebnisse zeigen beispielsweise, dass die Änderungswahrscheinlichkeit im Lebensverlauf von Regeln in Abhängigkeit von verschiedenen organisationsexternen und vor allem -internen und Einflussfaktoren variiert (vgl. z.B. Schulz 1993, Zhou 1993, March et al. 2000, Beck 2001). Allerdings konnte mit den Ergebnissen dieser Untersuchungen bisher kein differenziertes Bild der Beziehungen von Regelwerken bzw. Regelsystemen zu Organisationsumwelten – und damit von der adaptiven Dynamik von Regelsystemen – erzeugt werden. Die Befunde machen lediglich deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Einflüssen aus der Organisationsumwelt und Regeländerungen oft nicht direkt und unmittelbar ist, sondern erst durch die dabei wirksamen Lernprozesse vermittelt wird. Dass das Verhältnis zwischen Regelwerken und Organisationsumwelten keineswegs unkompliziert ist, stellen zum Beispiel March et al. (2000) fest:

"The learning that translates political and technical pressures into rules is a complex process in which attention, prior experience, and rule ecologies all operate to frustrate any simple hypothesis of a unique match between rules and environments" (March et al. 2000: 4).

⁸⁴ Vgl. Cyert und March (1963), March und Olsen (1975), March (1981), Nelson und Winter (1982), Levitt und March (1988).

March et al. (2000) führen an späterer Stelle weiter aus, dass zwar verschiedene theoretische Makroperspektiven ein direktes, unmittelbares und einfaches Verhältnis zwischen Regelwerken und ihren Umwelten beschreiben. So ist zum Beispiel im institutionalistischen Ansatz oder auch in Kontingenztheorien die Frage wichtig, wie die Anpassung von Regeln zum Überleben von Organisationen beiträgt. Veränderungen von Regeln werden dabei attribuiert auf Veränderungen der funktionalen Anforderungen aus der Umwelt (Kontingenz) oder auf Variationen der Bedingungen für soziale Legitimität (Institutionalismus). Dem halten March et al. (2000) jedoch entgegen, dass das Verhältnis zwischen Regelwerken und Organisationsumwelten durch die Lernprozesse, die zwischen beiden vermitteln, verkompliziert wird:

"Our results suggest that the relation between organizations and their environments is more complex. Organizational learning processes mediate impulses from the environment in various ways. (...) External environments are important, but our empirical findings show that the effects of external environments are complicated by the way organizational learning shapes the connection between technical problems and environmental demands, on the one hand, and organizational rule production and change, on the other" (March et al. 2000: 195f.).

Ein anschauliches Beispiel für einen Befund, den man schwerlich als Ausdruck *unmittelbarer* Anpassung von Regeln an Umweltveränderungen interpretieren kann, besteht nun darin, dass die Änderungsaktivitäten – d.h. die Wahrscheinlichkeit von Regeländerungen – mit zunehmendem Alter von Regelsystemen abnehmen.⁸⁵ Je älter also ein Regelwerk ist, desto weniger Änderungsaktivität findet in ihm statt. "Regime age has consistently significant and negative effects on revisions and suspensions (...)"⁸⁶ (Schulz und Beck 2000: 40, vgl. auch March et al. 2000: 68f.). Interessant sind nun aber vor allem die verschiedenen Interpretationen, mit denen die Autoren diesen Befund zu deuten versuchen.

March et al. (2000: 68) beispielsweise argumentieren mit der *nachlassenden Aufmerksamkeit*, die Regelwerken in ihrem Lebenslauf gewidmet wird. Ein neu eingeführtes Regelregime zieht demnach zunächst ein besonders intensives Interesse auf sich. Mit der Zeit wird diese Aufmerksamkeit jedoch geringer, weil andere Ereignisse in den Blickpunkt der Organisationsmitglieder rücken.

"In the early stages of a specific rule regime, attention is mobilized to attend to rules. Rules are created and revised. However, the same level of attention cannot be maintained indefinitely; as other problems attract the attention of the organization, and as the apparent organizational and political return from attention to a specific set of rules declines, the energy devoted to modifying that set of rules is reduced" (March et al. 2000: 68).

⁸⁵ Dieser Befund bezieht sich also auf die Änderungsaktivität innerhalb eines Regelregimes und nicht auf die Änderungswahrscheinlichkeit einzelner Regeln.

⁸⁶ "Revision" bezeichnet hierbei eine Regeländerung, "Suspension" bezeichnet die vollständige Auflösung bzw. den Tod einer Regel.

Beck und Kieser (2001: 9f.) führen als eine weitere mögliche Deutung die *liability of newness* These an, die besagt, dass die Wahrscheinlichkeit eines Versagens von Regeln (und damit die Wahrscheinlichkeit von Regeländerungsaktivität) innerhalb von Regelsystemen in der Zeit nach ihrer Gründung besonders hoch ist. Dies wird damit begründet, dass die Regelanwender zunächst einmal Vertrauen zu dem neuen Regime und in eine evtl. neue Art der Regelproduktion und ein evtl. neues Erscheinungsbild von schriftlichen Regeln aufbauen müssen. Die verschiedenen Gruppen von Regelanwendern und das Regelwerk gleichen sich allmählich aneinander an und liefern so immer weniger Auslöser für weitere Regeländerungsaktivitäten (vgl. March et al. 2000: 77). Eine ähnliche Argumentation beinhaltet die *Refinement* These. Diese besagt, dass die Inkonsistenzen zwischen einer Regel und ihrer Umgebung durch wiederholte Überarbeitung allmählich "abgeschliffen" werden:

"The core mechanism is one of *refinement*. Successive revisions of a rule hone down inconsistencies with surrounding conditions and thereby reduce the need for further changes. The more a rule has been worked on, the better it fits in, decreasing the likelihood of further changes, and increasing the chances of survival of the rule" (Beck und Kieser 2001: 7).

Schulz (1998) argumentiert, dass die Neigung zu zusätzlichen *Regelgründungen* mit zunehmender *Regeldichte* nachlässt. Er schließt daraus, dass, je mehr Probleme durch Regeln abgedeckt werden, desto weniger Chancen bestehen, noch auf unregelte Probleme zu stoßen. Eine mit der Zeit wachsende Regeldichte reduziert hier also die *Lerngelegenheiten* für Organisationsmitglieder. Beck (2001) schließlich konnte zeigen, dass vor allem die Anzahl vorheriger Änderungen im Lebenslauf von Regeln für die abnehmende Neigung zu Regeländerungen sorgt.⁸⁷ Er schließt daraus, es sei im wesentlichen

"(...) die zusätzliche Erfahrung, die mit jeder Änderung in die Regel einfließt, die dafür sorgt, dass im Zeitverlauf Regeln gegenüber einer Änderung immer stabiler werden" (Beck 2001: 248, Hervorhebungen hinzugefügt, vgl. auch Beck und Kieser 2001: 25).

Diese verschiedenen Vorschläge zur Erklärung der abnehmenden Regeländerungsaktivität haben nun gemeinsam, dass sie problematisch werden, wenn man die Vorstellung einer *unmittelbaren* Anpassung von Regeln an eine sich kontinuierlich verändernde Umwelt konzeptionell strikt durchhalten möchte. Schließlich führen die verschiedenen von den Autoren beschriebenen Mechanismen stets zu einer höheren Stabilität von Regeln gegenüber Umweltänderungen und *immunisieren* sie damit gewissermaßen gegen neue Lernimpulse. Besonders deutlich wird diese Problematik an den folgenden Zitaten:

⁸⁷ In diesem Falle wird also wieder auf der Ebene der Änderungswahrscheinlichkeit einzelner Regeln argumentiert.

"Individual rules become exposed to experiences that induce adjustments of their provisions. Such adjustments can improve the fit of rules with surrounding conditions and thereby can produce rules which are *immune to subsequent challenges*" (Schulz und Beck 2001: 4, Hervorhebungen hinzugefügt).

"As the rule ages, the quality of knowledge encoded in the rule increases, resulting in *increasing rule stability and reduced rates of rule revision and suspension*" (Schulz und Beck 2001: 5f., Hervorhebungen hinzugefügt).

"The organizational members identify changes in the environment and make a judgement on how well the existing organizational rules are still in line with them. If necessary, they change the rule. *The higher the frequency of rule changes that are due to changed environmental conditions, the lower the vulnerability of the rule with respect to further environmental changes*" (Beck und Kieser 2001: 28, Hervorhebungen hinzugefügt).

Wenn nun aber Lernen über die Anpassung an eine veränderliche Umwelt definiert wird, wie kann dann eine gesteigerte Stabilität von Regeln als Teil von adaptiven Prozessen verstanden werden? Oder anders formuliert: wenn Regeln durch Lernprozesse an Stabilität hinzugewinnen, welchen Beitrag können sie dann zur Adaption von Organisationen leisten? Stabilität bedeutet Resistenz gegenüber Veränderung und ist damit das Gegenteil von Adaptivität. Wie also kann inkrementaler Wandel einerseits zu mehr Stabilität gegenüber Umweltveränderungen führen, andererseits aber gleichzeitig Ausdruck von Lernen und Anpassung sein?

Eine vorläufige Antwort könnte darin bestehen, dass Regeln sich nicht nur unmittelbar an organisationsexterne Umwelten anpassen, sondern teilweise auch an geänderte Grundstrukturen in Organisationen, die ihrerseits den Beginn eines neuen Regelregimes markieren und für eine längere Zeit invariant bleiben. Ein solcher Prozess führt zu einer zunehmenden Anpassung von Regelwerken an die neue Grundstruktur einer Organisation und damit zu weniger Änderungsanlässen und zu mehr Stabilität und zu mehr Änderungsresistenz im Regelwerk. Diese zunehmende Stabilität ist aber andererseits nicht in erster Linie, oder mindestens nicht ausschließlich, Ausdruck zunehmender Starre, sondern zunehmender Anpassung bzw. kumulierten Lernens.

Diese Deutung gewinnt an Plausibilität durch ihre Anschlussfähigkeit an Befunde aus quantitativen Untersuchungen, wie etwa den folgenden Aussagen zur Reifung von Regelregimen sowie zur gegenseitigen Anpassung von Regelregimen und einzelnen Regeln.

"Provided rule revisions and suspensions reflect organizational learning, then the negative regime age captures the decreasing increments of learning implied by learning curves. The underlying cause here is, we suspect, the mutual adaptation of rules and rule agencies which approaches stable *equilibria* as rules become matched to interests and capabilities of rule agencies, and as rule makers grow increasingly comfortable with existing rules" (Schulz und Beck 2000: 41, Hervorhebung hinzugefügt).

"Regime maturation thus involves a dynamic interaction between rules and their *immediate environment*, where adjustments on one side give rise to adjustments of the other, resulting in a bureaucratic convergence (perhaps even bureaucratic sclerosis) which is occasionally *punctuated* by externally induced regime changes" (Schulz und Beck 2001: 10, erste Hervorhebung hinzugefügt).

Diese beiden Aussagen verweisen nun wiederum sowohl aufgrund ihrer Argumentation als auch aufgrund der verwendeten Terminologie deutlich zurück auf die oben dargestellte Punctuated Equilibrium-Theorie, von der sich die von der BT inspirierte quantitative Forschung zu Regeländerungen ja eigentlich abzugrenzen sucht. So erwähnen Schulz und Beck etwa Gleichgewichte (Equilibria), die von Zeit zu Zeit durch extern ausgelöste Regimewechsel unterbrochen (punctuated) werden. Ferner legt der im zweiten Zitat vorgenommene Hinweis auf *unmittelbare Umwelten von Regeln* ("immediate environments") den Schluss nahe, dass selbige nicht nur aus organisationsexternen Elementen bestehen können, sondern dass auch Tiefenstrukturen und damit Regelregime selbst zu den Umwelten von einzelnen Regeln zählen.

5.3.4 Fazit und forschungsleitende Fragestellung

Auch wenn, wie eingangs festgestellt wurde, große Einigkeit über die grundsätzliche Bedeutung von Wandel und Anpassung für OL und ganz allgemein für das Verständnis von Organisationen herrscht, muss man doch festhalten, dass eine solche Einigkeit hinsichtlich der Bedeutung *unterschiedlicher Phasen oder Aspekte des Wandels* nicht besteht. Im Gegenteil: Aus der Sicht der Punctuated Equilibrium-Theorie ist inkrementaler Wandel ein Ausdruck von Verfestigung und zunehmender Trägheit. Aus Sicht der BT ist er dagegen ein Ausdruck von Organisationalem Lernen und zunehmender Anpassung. Dies scheint auf den ersten Blick ein unüberbrückbarer Widerspruch zu sein.

Dieser Kontrast, der durch die Gegenüberstellung von Aussagen zu inkrementalem Wandel aus der Punctuated Equilibrium-Theorie und aus der BT entsteht, lässt sich bei genauerer Betrachtung jedoch eher auf die jeweils unterschiedliche Fokussierung als auf zwingende inhaltliche Widersprüche zurückführen. So zwingt beispielsweise die in der Punctuated Equilibrium-Theorie vorgenommene Konzentration auf fundamentalen Wandel nicht dazu, den inkrementalen Wandel in seiner Bedeutung auf einen Prozess zunehmender Erstarrung zu reduzieren. Man könnte sogar argumentieren, dass beide Perspektiven teilweise aufeinander verweisen. So konnte einerseits gezeigt werden, dass die Punctuated Equilibrium-Theorie auch Aspekte der Kontinuität und die adaptive Bedeutung von "Finetuning" bzw. "Alignment" einräumen muss. Andererseits lässt sich die mit dem Alter von Regelregimen abnehmende

Änderungsaktivität – also ein Ergebnis BT-inspirierter Forschung – plausibler im Rahmen eines diskontinuierlichen (und indirekten) Wandels als mit dem Verweis auf eine kontinuierliche (und unmittelbare) Umwelthanpassung deuten.

Um nun aber zu einem besseren Verständnis über den inhaltlichen Zusammenhang zwischen fundamentalem und inkrementalem Wandel zu gelangen, ist es notwendig, auch die inhaltliche Dimension von Regeländerungsprozessen zu betrachten. Genau dies, also den Inhalt von Regeln, haben quantitative Untersuchungen zu den auslösenden Faktoren von Regeländerungen bisher jedoch ausdrücklich ausgeblendet (March et al. 2000: 3). So gesehen ist die qualitative Untersuchung von Regeländerungsprozessen geeignet, die oben beschriebenen, quantitativen Befunde zu ergänzen. In Abschnitt 8.2 sollen nun insbesondere folgende Fragen anhand von qualitativen Daten untersucht werden:

Welche Bedeutung haben inkrementale Änderungen, wie Anpassungen im Regelwerk einer Organisation, für die Adaption und Adaptivität dieser Organisation an ihre Umwelten? Wie kann inkrementaler Wandel einerseits zu zunehmender Stabilität (oder negativ formuliert: Änderungsresistenz) führen und andererseits gleichzeitig ein Ausdruck von Lernen und Teil der Anpassung an veränderliche Umwelten sein? Wie kann man ganz allgemein einen Zusammenhang zwischen inkrementalen und fundamentalen Veränderungen in Organisationen beschreiben und interpretieren?

6. Daten und Methode

Die theoretischen Überlegungen im ersten Teil dieser Arbeit mündeten in forschungsleitende Fragen zu zwei zentralen Diskursen innerhalb des OL-Feldes. Zu diesen Diskursen soll nun im zweiten Teil der Arbeit durch die Untersuchung von Regeländerungsprozessen ein empirischer Beitrag geleistet werden.⁸⁸ Nachdem die theoretische Relevanz der Problemstellungen in den vorangehenden Abschnitten ausführlich begründet wurde, folgt nun in den folgenden Abschnitten eine Diskussion der Methodologie, der Methode und der Daten, mit denen ein Beitrag zu diesen Fragen geleistet werden soll.

6.1 Regeln als Untersuchungsgegenstand

Regeln als Medium des Lernens. Regeln standen im bisherigen Verlauf dieser Arbeit aus *theoretischen* Überlegungen im Mittelpunkt der Diskussion von OL. Sie wurden im Rahmen der BT als Speicher für Erfahrung konzeptualisiert und der Prozess ihrer Änderung entsprechend als Ausdruck von OL betrachtet. Neben den genannten theoretischen Argumenten sprechen jedoch auch eher pragmatische Gründe dafür, sich auf schriftliche Regeln zu konzentrieren. "Nevertheless, the focus on written rules is not simply a manifestation of academic perversity. There are pragmatic and theoretical reasons for it" (March et al. 2000: 17). Eine Analyse von Regeländerungsprozessen bietet hinsichtlich einer *empirischen* Betrachtung des Phänomens OL vor allem den Vorteil, dass der Gegenstand der Analyse nicht nur eine Annäherung an das eigentlich interessierende Konstrukt darstellt. Diese Deckung von Erhebungs- und Untersuchungseinheit ist bei empirischen Untersuchungen innerhalb des OL-Feldes nicht immer gegeben.

"Die äußerst beschränkten Möglichkeiten der empirischen Untersuchung Organisationales Lernens sind zu berücksichtigen. Das für die Organisationsforschung typische Auseinanderfallen von Erhebungs- und Untersuchungseinheit (...) ist im Kontext Organisationales Lernens besonders problematisch, da aufgrund wenig präziser Konzepte die Untersuchungseinheit kaum spezifiziert und damit der Schluss von der Erhebungs- auf die Untersuchungseinheit nur selten ausreichend *begründet* werden kann" (Wiegand 1996: 11, Hervorhebung im Original, vgl. auch Schreyögg und Eberl 1998: 520).

Im Vergleich zu Konstrukten wie etwa "Erfahrung" oder "Mental Models" sind Regeländerungen konkret beobachtbare Prozesse, die als Gegenstand von Befragungen einen direkteren Zugang zu OL-Prozessen ermöglichen. Ferner hinterlassen formale Regeln ausreichend

eindeutige Spuren, um den Prozess ihrer Änderung im Zeitverlauf erfragen zu können. In vielen Organisationen werden Regeländerungen dokumentiert und alte Regelversionen archiviert. Schließlich stellen Regeln als *Medium* des Lernens gewissermaßen auch Kristallisationspunkte dar, an denen Diskurse zwischen verschiedenen Sichtweisen in Organisationen sichtbar werden. "Finally, written rules serve as foci for organizational discourse" (March et al. 2000: 21).

Die untersuchten Unternehmen. Um die Daten für die empirische Untersuchung dieser Arbeit zu gewinnen, wurden Interviewserien in zwei renommierten Unternehmen aus dem süddeutschen Raum durchgeführt. Es handelt sich dabei um eine große Bank und ein Pharmaunternehmen, das Teil eines internationalen Konzerns ist. Da beide Unternehmen anonym bleiben möchten, können weitere organisatorische Details an dieser Stelle nicht genannt werden. Firmenspezifische Angaben, wie etwa Personennamen oder Standorte, werden anonymisiert. Die Bank wird im folgenden ArgoBank genannt; das Pharmaunternehmen erhält den Namen SanaPharm.

Eine Bank schien besonders geeignet für eine Untersuchung über Regeländerungsprozesse, weil Banken über eine Vielzahl schriftlicher Verfahrensrichtlinien verfügen und diese auch dokumentieren *müssen*.⁸⁹ Ferner werden in Banken fortlaufend komplexe Entscheidungen, wie etwa über die Vergabe von Krediten, getroffen. Für solche Entscheidungen muss jeweils Erfahrung verfügbar sein, die nicht in jedem Falle neu generiert werden kann. Schließlich wird von Banken erwartet, dass Entscheidungen nicht willkürlich, sondern in standardisierter und vermeintlich rationaler Weise getroffen werden (vgl. Ang und Cummings 1997: 235). Eine ähnlich starke Tendenz zur Formalisierung und Regulierung von Arbeitsabläufen lässt sich für Pharmaunternehmen konstatieren. Auch hier gilt, dass die Arbeitsprozesse so komplex sind, dass eine Ansammlung von Erfahrung in Richtlinien unverzichtbar ist. Da die Produkte ferner die Gesundheit von Menschen direkt betreffen, gelten strenge gesetzliche Vorschriften für die Produktion, aber beispielsweise auch Richtlinien wie die der Federal Drug Agency. Beide Arten von Regulierungen finden ihren Niederschlag in den Regelwerken von Pharmaunternehmen.

Die untersuchten Regelwerke. Das Regelwerk der ArgoBank besteht aus Verfahrensrichtlinien zu verschiedenen Regelungsbereichen. So gibt es beispielsweise einen Bereich mit Regeln zu Personalangelegenheiten, wie etwa die Festlegung unterschiedlicher Urlaubsansprüche oder auch Regeln zur Reisekostenabrechnung. Andere Bereiche des Regelwerkes

⁸⁸ "The study which follows, then, is shaped by the conviction that if the world of theory is grey and foredoomed, the world of everyday life is green with possibilities which need to be cultivated" (Gouldner 1955: 29).

beinhalten beispielsweise Regeln zur Kreditvergabe. Eine zentrale Abteilung trägt die redaktionelle Verantwortung für die einheitliche Form und die Verteilung von Richtlinien. Die inhaltliche Pflege und Änderung einzelner Regeln erfolgt dezentral durch Organisationsmitglieder auf verschiedenen Hierarchieebenen. Dabei stellt die Regelpflege jeweils nur einen kleinen Ausschnitt des Aufgabenbereiches dieser Organisationsmitglieder dar.

Das Regelwerk, das bei SanaPharm untersucht wurde, beinhaltet Organisationsanweisungen, deren Inhalt sich zum großen Teil nicht nur auf die genaue Beschreibung von Arbeitsabläufen, sondern auch auf die Delegation von Kompetenzen bezieht. Ein Beispiel ist eine Organisationsanweisung zu Beschaffungsvorgängen. Diese Anweisung regelt neben der formalen Vorgehensweise vor allem auch, welche Instanzen Investitionen jeweils ab welchen Beträgen abzeichnen müssen. Für jede Organisationsanweisung ist jeweils ein Organisationsmitglied gewissermaßen als Regelbetreuer verantwortlich. Den Regelbetreuern fällt die Aufgabe zu, Bedarf für Regeländerungen festzustellen und eine erste Abstimmung einer neuen Regelversion in ihrem eigenen und den angrenzenden Bereichen vorzunehmen. Verantwortlich für die bereichsübergreifende bzw. unternehmensweite Koordination von Regeländerungsprozessen ist bei SanaPharm ein Regelteam auf Abteilungsleiterenebene, das allerdings zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht formal institutionalisiert war.

6.2 Qualitatives Untersuchungsdesign

Die Methoden, die in einer empirischen Untersuchung zum Einsatz kommen, sollten sich nach der Art der *Fragestellung* (Walgenbach 1994: 96), nach relevanten Eigenschaften des *Untersuchungsgegenstandes* und nach dem *Forschungsstand*⁸⁹ in dem angestrebten Gebiet richten. Im Falle der vorliegenden Arbeit wird durch diese Kriterien ein qualitatives Vorgehen nahegelegt.

Die in den letzten Abschnitten formulierten Fragestellungen haben einen offenen, explorativen Charakter. Deshalb scheint ein empirisches Vorgehen angebracht, das wenig standardisiert ist und somit eine hinreichende Aufgeschlossenheit des Forschungsprozesses für eventuell unerwartete Befunde gewährleistet. Qualitative Methoden ermöglichen durch ihre grundsätzliche Offenheit Einblicke in die komplexe Dynamik von Regeländerungsprozessen,

⁸⁹ Die Dokumentation von Regelungen für bestimmte Prozesse wird in Banken durch das Kreditwesengesetz vorgeschrieben.

⁹⁰ "Measurement, it would seem, first requires some degree of clarity about what is measured" (Gouldner 1955: 17).

die mit stärker standardisierten Methoden verborgen blieben.⁹¹ Ferner haben sich qualitative Methoden insbesondere für die Untersuchung von *Prozessen* als geeignet erwiesen (Walgenbach 1994: 97f.). Schließlich legt auch der Forschungsstand zu regelbasierten Lernprozessen in Organisationen ein qualitatives Vorgehen nahe. Die in Abschnitt 5.3.3 beschriebene quantitative Forschung zu Auslösern von Regeländerungsprozessen klammert beispielsweise den Inhalt von Regeln konsequent (und gezwungenermaßen) aus (March et al. 2000: 3).⁹² Qualitative Methoden sind also auch geeignet, die bisherigen, quantitativen Untersuchungen zu regelbasiertem Lernen zu ergänzen.

Doch was ist überhaupt qualitative Forschung? Qualitative Forschung ist allgemein gesprochen Forschung, die auf ein hohes Maß der Standardisierung bei der Datenerhebung und vor allem auf eine Quantifizierung von Daten bei deren Auswertung verzichtet. Die Daten bestehen in der Regel aus Text, also beispielsweise aus den transskribierten Aussagen von Organisationsmitgliedern. Das Ziel qualitativer Forschung besteht nun darin, diese Aussagen bzw. Zitate zu einem Bild der untersuchten Prozesse zusammen zu setzen. Einzelne Aussagen werden in dieser Art der Forschung eher als Teile eines Puzzles betrachtet und weniger als Gewichte auf einer Waagschale, die sich letztlich zugunsten einer bestimmten Aussage neigt. Abgesehen von diesem sehr grundsätzlichen Verständnis qualitativer Forschung gibt es jedoch wenig Übereinstimmung darüber, wie qualitative Untersuchungen *konkret* durchgeführt werden sollten. Neben der bereits beschriebenen Forderung nach Offenheit gegenüber den unterschiedlichen Facetten eines Untersuchungsgegenstandes wird jedoch meist auch die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses angemahnt: Warum kam eine bestimmte Methode zum Einsatz und wie hat diese Methode die berichteten Befunde erzeugt? Im folgenden soll nun begründet werden, welche Vorgehensweise und welche Methoden im Rahmen der vorliegenden Arbeit zum Einsatz kamen.

Methodologie: Explorativ aber nicht theoriefrei. Als zentrales Merkmal qualitativer Forschung wurde bereits die grundsätzliche Offenheit gegenüber Regelmäßigkeiten und Strukturen in den beobachteten Prozessen angeführt. Offenheit bedeutet nun jedoch nicht automatisch, dass das empirische Vorgehen nicht im Wesentlichen theoriegeleitet ist. Für die vorliegende Arbeit lässt sich das Gegenteil feststellen: Theoretische Überlegungen waren schließlich der Ausgangspunkt für die Formulierung der forschungsleitenden Fragestellungen im letzten Kapitel. Damit unterscheidet sich die in dieser Arbeit zugrunde gelegte methodologische Position vom sogenannten Grounded Theory-Ansatz (Glaser und Strauss 1967). Glaser und

⁹¹ "Qualitative data are sexy" (Miles und Huberman 1984: 1).

⁹² March et al. sprechen zwar zunächst über *Prozesse* der Regeländerung, können mit den Methoden der Verlaufsdatenanalyse aber letztlich nur Aussagen über die sich verändernde *Wahrscheinlichkeit einer Regeländerung* treffen.

Strauss fordern, dass Wissenschaftler beim Einstieg in den Forschungsprozess grundsätzlich auf theoretische Vorstellungen, die schon vorher vermeintlich relevante Konzepte und Hypothesen festlegen könnten, verzichten. Strukturen, Regelmäßigkeiten und letztlich Theorien sollen ausschließlich aus den Daten abgeleitet werden.

Auch wenn jedoch die im Grounded Theory-Ansatz angelegte Kritik an einem konzeptionell vollständig festgelegten Untersuchungsdesign durchaus berechtigt ist, scheint ein theoriefreies Vorgehen weder realistisch noch wünschenswert. Bereits bei der Formulierung von forschungsleitenden Fragen lenken theoretische Kategorien den Blick auf relevante Untersuchungsgegenstände. Aber auch bei der Auswertung der Daten ist ein theoretischer Hintergrund unverzichtbar, um die ansonsten unüberschaubare Menge an möglichen Deutungen und Querverbindungen zwischen einzelnen Befunden handhaben zu können (vgl. Lonkila 1995: 44f.). Vor allem aber kann nur ein theoriegeleitetes Vorgehen gewährleisten, dass die Befunde als Basis für Aussagen dienen können, mit denen man wiederum zu bestimmten Diskursen eines Forschungsfeldes einen Beitrag leisten kann.

6.3 Erhebungsmethode und Datenbasis

Erhebungsmethode. Als Erhebungsinstrument wurden in der vorliegenden Arbeit teilstrukturierte Leitfadeninterviews eingesetzt (vgl. Lamnek 1995: 39). Ein solcher Interviewleitfaden strukturiert den Inhalt eines Interviews, setzt für dessen Verlauf aber nur sehr weite Grenzen. Er enthält eine Liste von Fragen oder Themen, die im Verlauf des Interviews angesprochen werden sollen. Die Reihenfolge oder die Intensität, mit der einzelne Inhaltspunkte in einem Interview vertieft werden, wird jedoch flexibel an die jeweilige Interviewsituation angepasst. Ein solches Vorgehen gewährleistet ein hohes Maß an Offenheit und Flexibilität, erzeugt aber dennoch Daten, die über Personen und Kontexte hinweg vergleichbar sind und sich zu Mustern fügen lassen. Leitfadeninterviews können also zwischen vollständig standardisierten und vollständig offenen, narrativen Interviews eingeordnet werden und entsprechen damit dem im letzten Abschnitt formulierten methodologischen Standpunkt dieser Arbeit.

Insgesamt kamen vier Leitfäden zum Einsatz: Ein Leitfaden für Regelanwender bei der ArgoBank, ein Leitfaden für Regelbetreuer bei der ArgoBank, ein Leitfaden für Regelbetreuer bei SanaPharm sowie ein Leitfaden für Mitglieder des Regelteams bei SanaPharm (siehe Anhang). Regelbetreuer sind Organisationsmitglieder, die meist für eine, bei der ArgoBank teilweise auch für mehrere Regeln verantwortlich sind. Diese Organisationsmitglieder werden in dieser Arbeit, im Gegensatz zum Sprachgebrauch der befragten Personen, nicht als Re-

gelautoren bezeichnet, da das Verfassen von Regeltexten nur einen Teilaspekt der regelbezogenen Tätigkeiten darstellt. Zusätzlich kann es die Aufgabe von Regelbetreuern sein, die Aktualität ihrer Regel(n) zu überwachen oder bei Änderungsbedarf die Regel an geeignete Spezialisten aus anderen Bereichen weiterzuleiten. Andererseits stellt die Betreuung einer Regel wiederum nur einen Teilaspekt des Aufgabenspektrums dieser Organisationsmitglieder dar. Als Regelanwender werden in erster Linie solche Organisationsmitglieder bezeichnet, die selbst keine Aufgaben als Regelbetreuer haben. Ganz allgemein sind jedoch alle Organisationsmitglieder auch Regelanwender, weil natürlich auch Personen, die Regeln gestalten, selbige befolgen bzw. anwenden müssen. Entsprechend wurden auch Regelbetreuer beispielsweise auch über ihre Wahrnehmung von Regeln als Regelanwender befragt.

Die verwendeten Leitfäden unterscheiden sich zum einen, weil sie für unterschiedliche Zielgruppen konzipiert wurden. Zum anderen baute der Leitfaden, der bei SanaPharm verwendet wurde, auf den Erkenntnissen der ersten beiden Interviewserien auf.

Die Interviewleitfäden enthielten Fragen zu verschiedenen Aspekten von Regeländerungsprozessen. Die Schwerpunkte der Fragen lagen auf den Methoden⁹³, die die Befragten einsetzen, um das Wissen unterschiedlich spezialisierter Organisationsmitglieder in einer Richtlinie zu kombinieren. Insbesondere wurde erfragt, welche Personen auf welche Art an dem Regeländerungsprozess beteiligt sind und wie dabei die Kommunikation zwischen den Beteiligten verläuft. Die Leitfäden enthielten jedoch auch Fragen

- zur Wahrnehmung formaler Richtlinien ganz allgemein,
- nach der Art und Weise, wie Organisationsmitglieder die für sie jeweils relevanten Regeln kennen lernen und wie sie von Regeländerungen erfahren,
- über die Interpretation der Richtlinien durch die Regelanwender,
- über die Kontrolle der Regeleinhaltung sowie
- über das wahrgenommene Ausmaß an Entkoppelung zwischen Regeltext und -umsetzung.

Datenbasis. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden in den Jahren 1997 bis 2001 insgesamt vierunddreißig Interviews geführt. In den verschiedenen Filialen und der Zentrale der ArgoBank wurden mit Regelanwendern und Regelbetreuern⁹⁴ aus verschiedenen Abteilungen und Geschäftsbereichen fünfundzwanzig Interviews geführt. Bei SanaPharm wurden Interviews mit neun Betreuern verschiedener Organisationsanweisungen

⁹³ Beziehungsweise auf den Routinen, denen die Änderung von Richtlinien folgt (vgl. Abschnitt 4.3.1).

⁹⁴ Es wurden in der ArgoBank zwanzig Regelanwender und sechs Regelbetreuer befragt, wobei eine der befragten Personen sowohl als Regelanwender als auch als Regelbetreuer gezählt wird.

geführt. Die Interviews dauerten zwischen sechzig und hundert Minuten. Sie wurden bis auf eines⁹⁵ aufgezeichnet und vollständig transskribiert (vgl. Bohnsack 1989: 387).

6.4 Auswertung der Daten

Auch hinsichtlich der *Auswertung* qualitativer Daten findet sich in der Literatur keine einheitliche Vorgehensweise. Lediglich einige grundlegende Phasen bzw. Abschnitte des Auswertungsprozesses lassen sich bei den meisten Autoren unterscheiden. So werden in der Regel zunächst Kategorien bzw. Codes gebildet, denen dann einzelne Zitate zugeordnet werden. Anschließend werden die Zitate innerhalb und auch zwischen den Kategorien wiederholt miteinander verglichen und analysiert, um schließlich Muster in den Antworten identifizieren zu können. "Despite the differences in approach and language, the common emphasis is on how to categorize data and make connections between categories. These tasks constitute the core of qualitative analysis" (Dey 1993: 5f.).

Codes entwickeln. Auch in der vorliegenden Untersuchung wurden zur Auswertung der transskribierten Interviews zunächst Code-Schemata entwickelt. Die darin enthaltenen Codes wurden zum Teil aus dem oben beschriebenen Verständnis von OL abgeleitet. Einem anderen Teil der Codes liegen aber teilweise auch Konzepte zugrunde, die sich erst aus den Antworten der Befragten ableiten ließen (vgl. Coffey und Atkinson 1996: 31). Auch bei der Generierung der Codes wurde also versucht, sowohl theoriegeleitet als auch offen gegenüber den Daten vorzugehen. Ein solches Vorgehen lässt sich entsprechend damit begründen, dass Codes, bzw. Kategorien zur Analyse von Daten, einerseits *empirisch* begründet und durch ein Verhältnis zu einem Datenausschnitt definiert sein sollten. Auf der anderen Seite sollten die verwendeten Kategorien aber auch *konzeptionell* in einer Beziehung zu einem weiteren theoretischen Rahmen stehen und aus dem Verhältnis zu anderen Kategorien eine Bedeutung erhalten (vgl. Araujo 1995: 96, Tesch 1995: 139ff.).

Daten codieren. Anhand der Code-Schemata wurden einzelne Aussagen innerhalb der Interviews bestimmten inhaltlichen Kategorien zugeordnet (vgl. Dey 1993: 5, Walgenbach 1994: 116).⁹⁶ Eine Codierung hat die Funktion, eine relevante Textstelle zu markieren, und weniger, dieser eine bestimmte Bedeutung fest zuzuschreiben. "In referential coding codes serve as 'signposts to' and not as 'models for' the information contained in the data" (Kelle und

⁹⁵ Eine der befragten Personen verweigerte die Aufzeichnung des Interviews mit einem Tonbandgerät. Die Aussagen dieser Person werden nicht als wörtliche Zitate verwendet.

⁹⁶ Zur Unterstützung der Erstellung und Kodierung von Zitaten wurde das Programm ATLAS.ti eingesetzt.

Laurie 1995: 24). Das Ergebnis dieses Auswertungsschrittes waren Zitate von Befragten, die mit einem oder mehreren Codes markiert sind.

Muster identifizieren. Die Daten wurden mit dem Ziel ausgewertet, ein Bild von Regeländerungsprozessen zu erzeugen, mit dem ein Beitrag zu den beiden Diskursen dieser Arbeit geleistet werden kann. Dazu wurde versucht, aus Mustern in den Aussagen der Befragten den typischen Verlauf und wichtige Einflussgrößen von Regeländerungsprozessen zu rekonstruieren. Diese Muster entstehen meist aus Regelmäßigkeiten in den Antworten der Befragten. Sie können aber auch aus unterschiedlichen Aussagen zu einem Sachverhalt entstehen, die sich gegenseitig ergänzen und zu einem gemeinsamen Bild zusammensetzen lassen. An dieser Beschreibung der Auswertungsmethode wird deutlich, dass bei der Frage, *welche* Muster aus den qualitativen Daten abgeleitet werden, stets auch subjektive Faktoren wirksam sind. Beispielsweise kann man unterstellen, dass Vorstellungen und Erwartungen, die bereits vor der Auswertung vorhanden waren, einen signifikanten Einfluss auf die Auswahl und Codierung der Zitate haben. Allerdings ist ein solcher Einfluss im Sinne der theoretischen Fundierung einer empirischen Untersuchung durchaus erwünscht. Ferner wurden diese Vorstellungen durch die theoretischen Erörterungen im ersten Teil dieser Arbeit ausführlich offen gelegt. Vor allem aber müssten auch andere Muster, die eventuell von anderen Forschern in den Daten identifiziert würden, durch die Daten belegt werden können. Entscheidend ist also nicht, dass die eine, richtige Beschreibung von Regeländerungsprozessen entsteht, sondern dass nur solche Aussagen zu Regeländerungsprozessen getroffen werden, die sich für den Leser nachvollziehbar mit den Daten belegen lassen.

Muster interpretieren. Die Mehrzahl der Zitate, die in den folgenden Abschnitten präsentiert werden, beziehen sich eher auf den Ablauf bestimmter Prozesse und weniger auf deren subjektive Bedeutung für die Befragten. Entsprechend wird in den ausgewählten Passagen nicht in erster Linie nach tieferliegenden Sinnstrukturen gesucht, sondern angestrebt, den Ablauf von Regeländerungsprozessen nachzuzeichnen. Die eigentliche Interpretation der identifizierten Muster setzt dann an deren Bedeutung für die beiden zentralen Diskursen dieser Arbeit an. In den folgenden Abschnitten werden Zitate zu den beiden Diskursen dieser Arbeit präsentiert und diskutiert. Es werden jeweils solche Aussagen ausgewählt, die als typisch für einen bestimmten Aspekt von Regeländerungsprozessen gelten können. Dabei soll der Begriff "typisch" allerdings nicht eine Repräsentativität im Sinne der quantitativen, standardisierten Sozialforschung implizieren. Die ausgewählten Zitate sind vielmehr typisch in dem Sinne, dass in ihnen die identifizierten Muster besonders deutlich zum Ausdruck kommen.

7. Die Kombination von Wissen in Regeln

Im folgenden Kapitel wird der erste der beiden zentralen Diskurse dieser Arbeit empirisch untersucht. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie im Rahmen von Regeländerungsprozessen individuelles Wissen in eine organisationale Wissensbasis übergehen kann.

7.1 Einleitung und Überblick

Wie gehen individuelle Erfahrungen in eine organisationale Wissensbasis über? Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde deutlich, dass diese Frage in der OL-Literatur kontrovers diskutiert wird und eine schlüssige Lösung nicht in Sicht ist. In der OL-Literatur der achtziger und neunziger Jahre sowie in neueren Arbeiten zu Innovationsprozessen sind Ansätze dominant, die auf der Vorstellung geteilter Wissensvorräte und gegenseitigem Lernen von Organisationsmitgliedern basieren. Entsprechend voraussetzungsvoll sind die Mechanismen, die aus diesen Perspektiven zur Lösung der Link-Problematik vorgeschlagen werden. James March und seine Schüler dagegen gehen von der BT aus und betonen in ihren OL-Konzepten die begrenzte Rationalität der Organisationsmitglieder sowie die daraus resultierende Arbeitsteilung und Spezialisierung. Entsprechend lenkt diese Perspektive den Blick auf Versuch und Irrtum und damit auf einen "low-cost" Mechanismus des Lernens.

Auch der Knowledge Based View thematisiert die begrenzte Rationalität und insbesondere die Verteiltheit des Wissens in Organisationen. Dieser Ansatz bringt mit der These, dass Wissen in Organisationen kombiniert werden muss, einen Mechanismus ins Spiel, der – zumindest konzeptionell – die Probleme der anderen Perspektiven lösen kann. Am Beispiel von Regeländerungsprozessen lässt sich dies verdeutlichen: Wenn verteiltes Wissen für Problemlösungen jeweils in neuen Regeln bzw. Regelversionen kombiniert werden kann, muss es nicht vorher aufwändig durch gegenseitiges Lernen geteilt werden und die Regel muss auch nicht durch kostspielige Versuch und Irrtums-Schleifen "passend gemacht" werden.

Wie ein Prozess der Kombination organisationalen Wissens konkret aussehen könnte, beschreibt jedoch auch der Knowledge Based View nicht. Eine rein theoretische Betrachtung der Link-Problematik stößt hier an ihre Grenzen. Im Folgenden soll deshalb versucht werden, anhand einer qualitativen Untersuchung von Regeländerungsprozessen einen empirischen Beitrag zum Diskurs um den "Link" zwischen individuellem und organisationalem Wissen zu leisten. In den Abschnitten 7.2.1 bis 7.2.6 werden zunächst Muster beschrieben, die sich aus

Interviews über Regeländerungsprozesse ableiten lassen. In den Abschnitten 7.3.1 bis 7.3.6 wird dann versucht, mit der Interpretation dieser Befunde an den Link-Diskurs anzuknüpfen.

7.2 Befunde zur Kombination von Wissen in Regeln

Die Befunde in den folgenden Abschnitten sind so gegliedert, dass sie verschiedene Aspekte von Regeländerungsprozessen beleuchten. Im ersten Abschnitt werden zunächst Zitate präsentiert, die einen Überblick über den *Verlauf* und einige wichtige *Charakteristika* der untersuchten Regeländerungsprozesse bieten. In den darauffolgenden Abschnitten werden diese Teilaspekte genauer betrachtet und mit weiteren Zitaten illustriert.

7.2.1 Regeländerungen als arbeitsteilige Prozesse

In den Antworten einzelner befragter Organisationsmitglieder stellen sich Regeländerungen auf den ersten Blick als konfuse Entscheidungs- bzw. Abstimmungsprozesse dar, denen oft weder ein konkreter Start- noch ein Endpunkt zugeordnet werden kann. Dieses Bild entsteht vor allem dadurch, dass die Akteure den Verlauf dieser Abstimmungsprozesse und den Kreis der beteiligten Personen meist nicht in seiner Gesamtheit überblicken können. Ferner ist es den Befragten im Nachhinein gewöhnlich nicht mehr möglich, anzugeben, was der Auslöser der Änderung war, bzw. von wem eigentlich die Initiative für eine bestimmte Regeländerung ausging. Daran wird deutlich, dass an Entscheidungen im Kontext von Regeländerungen jeweils eine Vielzahl von Personen beteiligt sind, die aber jeweils nicht in der Lage sind, den Prozess in seiner Gesamtheit zu überblicken und zu beschreiben.

Vergleicht man die Aussagen *verschiedener* Organisationsmitglieder ergeben sich jedoch Muster hinsichtlich der Vorgehensweise bei Regeländerungen. Zunächst wird meist in einem ersten Schritt versucht festzustellen, ob ein vorliegendes Problem tatsächlich einen Regeländerungsbedarf begründet oder ob es sich beispielsweise um eine Angelegenheit von lediglich lokaler Bedeutung handelt, der man sinnvoller mit einer Ausnahmeregelung innerhalb des bestehenden Regeltextes gerecht werden kann.

Nach der Feststellung eines Änderungsbedarfes besteht der eigentliche Änderungsprozess im Wesentlichen darin, dass ein Entwurf für eine neue Regelversion verschiedenen Organisationsmitgliedern zur Begutachtung und Kommentierung vorgelegt wird. Indem diese Akteure einen vorliegenden Vorschlag für eine neue Regelversion begutachten und eventuell Än-

derungen anregen, lassen sie ihr Wissen in die Regel einfließen. Dabei werden jeweils solche Personen einbezogen, die innerhalb der von der Regeländerung betroffenen Unternehmensbereichen als Spezialisten gelten können und deren Wissen deshalb in die neue Regelversion einfließen soll. Diese Vorgehensweise einer wiederholten Kommentierung und Änderung von Regeltextrn durch unterschiedlich spezialisierte Organisationsmitglieder soll im Folgenden mit Zitaten illustriert werden.

Am folgenden Zitat wird beispielsweise deutlich, dass in der ArgoBank bereits bei der Feststellung eines Änderungsbedarfes jeweils eine Vielzahl von Personen beteiligt sind. Der befragte Regelanwender beschreibt, dass er ein Problem bezüglich einer Regel zunächst verschiedenen anderen Organisationsmitgliedern vorlegt, um festzustellen, ob und wie das Problem aus deren Perspektive wahrgenommen wird.⁹⁷

Bank22 (381:392)⁹⁸

Bank22: Dann wird zuerst mal intern besprochen, das ist ja nicht bloß einer, das geht dann erst mal in die Gruppenbesprechung mit rein, wo das Problem besprochen wird, was aufgetaucht ist. Ob ein Kollege eben schon was ähnliches hat. Dann gibt es ja auch von den Leitern Organisation, das ist (bei mir) eine eigenständige Gruppe, die haben ja auch immer wieder Tagungen oder die geben das Problem einfach einmal bankintern außerhalb der Zentrale per mail weiter und fragen einmal die Kollegen: "Habt Ihr so was?". Oder es geht in die Tagung mit rein.

Im folgenden Beispiel beschreibt ein Regelanwender der ArgoBank die Erstellung eines neuen Regeltextrn, mit dem eine frühere Version ersetzt werden soll. An diesem Zitat wird deutlich, dass die Entscheidung über eine bestimmte Regelversion sich nicht einem konkreten Zeitpunkt zuordnen lässt. Sie ist einfach "irgendwann fertig", nachdem verschiedene Organisationsmitglieder sie begutachtet und kommentiert haben. Bereits hier wird deutlich, dass jeweils solche Organisationsmitglieder in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, von denen vermutet wird, dass sie von der angestrebten Regeländerung betroffen sein werden.

Bank1 (691:701)

Bank1: Der Autor formuliert das entsprechend schriftlich und dann kommt es zur Abstimmung mit evtl. anderen Bereichen, insbesondere mit solchen Bereichen, die davon stärker tangiert sind. Man stimmt sich auch untereinander mal ab, fängt auch Meinungen und eventuell Verbesserungen, Kritiken ein. Find ich auch sehr richtig und wichtig

⁹⁷ Wörter in Großbuchstaben wurden von den befragten Personen besonders betont, "(...)" steht für eine Textauslassung, eckige Klammern markieren Ergänzungen des Autors, runde Klammern markieren ein bei der Transkription schwer verständliches Wort, eine Zahl in runden Klammern steht für die Länge einer Sprechpause in Sekunden.

⁹⁸ "Bank22" bezeichnet hier das Interview, in diesem Fall also das zweiundzwanzigste Interview in der Bank, die Zahlen in runden Klammern bezeichnen die erste und die letzte Zeile des Zitates innerhalb des Interviewtextes.

so. Und dann kann man sagen, O.K., irgendwann einmal ist dieses Gesetzeswerk in Anführungszeichen fertig und gelangt dann so zur Vervielfältigung in die Gesamtbank.

Auch bei SanaPharm sind jeweils eine Vielzahl von Organisationsmitgliedern aus verschiedenen Unternehmensbereichen an einer Regeländerung beteiligt. Im folgenden Beispiel beschreibt ein Regelbetreuer, dass er für die Überarbeitung einer Regel zur Reisekostenabrechnung jeweils mehrere verschiedene Personen hinzuzieht. Dazu zählen in diesem Falle sogar entsprechende Fachleute aus anderen Unternehmen.

Pharma3 (232:249)

U.K.: Hinzuziehung von Experten haben Sie eben angesprochen. Wen ziehen Sie denn da hinzu?

Pharma3: Ich dachte jetzt an interne Experten. Also wenn z. B. unsere Außendienstleitung – oder wir kucken auch einfach mal, wenn es bestimmte Fragestellungen gibt – wo gibt es den Vielreisenden, der häufig in diese Ecke der Welt reist. Bestätigt er uns das, wenn er nicht selbst der Vorschlagende ist? Oder ich, meine Experten, Steuerabteilung und Finanz- und Rechnungswesen habe ich schon genannt. Wir haben auch schon mal Versicherungsfragen da überlegt, wo gehen wir an unsere Versicherungsabteilung, oder konsultieren auch schon mal, wenn es sein muss, irgend jemand, von dem wir glauben, außerhalb des Unternehmens, dass er uns da helfen kann. Wir sind auch, gerade auch übers Travel- Management, durchaus mal im Austausch mit anderen Unternehmen. Also wir haben mal in der Region die Reiserichtlinien XY-Konzern und SanaPharm ausgetauscht.

Auch im folgenden Beispiel beschreibt ein Regelbetreuer von SanaPharm die Änderung der Regel, für die er persönlich zuständig ist. Es handelt sich dabei um eine Richtlinie über die Abgabe von Firmeneigentum an Mitarbeiter. Zur Anwendung kommt diese Regel insbesondere bei der Abgabe von ausgemusterten PCs an die Mitarbeiter von SanaPharm. Die Änderung der Regel wurde notwendig, weil die Verbuchung der für die Computer zu entrichtenden Gelder sich als überaus umständlich erwiesen hatte. Wenn eine neue Rechnergeneration angeschafft wurde, und entsprechend viele alte Rechner durch Mitarbeiter übernommen wurden, kam es regelmäßig zu einer Überlastung der für die Verbuchung zuständigen Stelle. Im Verlauf der Überarbeitung des Regeltextes wurde ferner deutlich, dass auch andere Aspekte der Regel längst anpassungsbedürftig geworden waren. Beispielsweise war die Säuberung der Festplatten von Unternehmensdaten technisch anspruchsvoller geworden und sollte nun von einer Fremdfirma durchgeführt werden.

Auch an diesem Beispiel wird deutlich, dass Organisationsmitglieder aus verschiedenen Abteilungen an der Regeländerung beteiligt sind und dass diese jeweils nur einen Teilaspekt des von der Regel beschriebenen Arbeitsprozesses überblicken und beurteilen können. Gleichwohl muss die neue Regelversion den Anforderungen bzw. Arbeitsbedingungen aller an dem Prozess beteiligten Abteilungen gerecht werden. Im ersten Schritt wird wiederum

erörtert, ob eine Regeländerung notwendig ist und ob die Mitnahme von Rechnern durch Mitarbeiter in der angestrebten Weise vereinfacht und entbürokratisiert werden kann.

Pharma5 (373:382)

Pharma5: Und die [Mitarbeiterin, die für die Verbuchung der Altrechner zuständig ist U.K.] hat einen Vorschlag gemacht im Verbesserungs-Vorschlagswesen. Die haben sich das angeguckt: "Au ja, das ist prima!" Dann ging es zum Vorgesetzten, ob der das befürwortet, ob das tatsächlich so ist, und dann konnte der das auch nicht unbedingt, und dann ging es an den Einkaufsleiter, und dann hat der, dann ging es vom Einkaufsleiter als Gutachter an den Werksschutz: "Kann man das überhaupt machen, ist dann die Sicherheit gewährleistet, wissen die dann auch wirklich, dass da keine Daten-Interna mehr drauf sind?" und, und, und. Da hat das alles Kreise gezogen, da sind ja viele Leute davon tangiert.

Im folgenden Zitat beschreibt derselbe Regelbetreuer den Verlauf der anschließenden, eigentlichen Regeländerung. Offenbar ist keine der beteiligten Personen in der Lage, die Regeländerung alleine durchzuführen.

Pharma5 (396:418)

Pharma5: (...) und das, das zieht dann wahnsinnige Kreise. Und die Leute denken: "Menschenskind, das ist ein lahmer Verein, diese Organisationsanweisungs-Geschichte". Ha, da sind halt wirklich oft so viele, so viele Leute davon tangiert, was so ein einzelner, der so einen Vorschlag macht, gar nicht erfassen kann.

U.K.: Klar

Pharma5: Dann kommen unsere Juristen und sagen: "Hört mal, da gibt es das Bundesdatenschutz-Gesetz, was sagt das, was sagt das neue Gesetz, wie war das damals, hat es da Änderungen gegeben?" Dann tagt dieses Regel-Gremium.⁹⁹ Da sitzt dieser Jurist drin, da sitzt einer von der Revisionsabteilung drin, dann sitzt einer von der Buchhaltung drin: "Wie sieht es aus mit den Restwerten? Gibt es da irgendwas? Ist es steuerlich heute vielleicht anders?" Also das zieht einiges nach sich.

U.K.: Und haben Sie da überhaupt noch den Überblick, wer jetzt schon alles mitgemischt hat bei dieser Regeländerung?

Pharma5: Ja das kommt ja immer wieder zu uns, und wir halten da, wir halten das nach. Wir schreiben dann die einzelnen, wir schreiben dann die einzelnen Leute an, oder ich mail die, ich mail die an und sage: "Hören Sie mal, da und da ist der Vorschlag, gucken Sie mal drüber, geben Sie mir, geben Sie mir eine Nachricht".

An späterer Stelle beschreibt derselbe Regelbetreuer schließlich noch konkreter, wie die Begutachtung und Kommentierung eines neuen, vorläufigen Regeltextes verläuft. Auch hier wird wiederum deutlich, dass die Beteiligten den Entwurf nur aus ihrer eigenen, fachspezifischen Sichtweise, nicht aber aus der Perspektive anderer Abteilungen beurteilen können.

⁹⁹ Gemeint ist das Regelteam.

Pharma5 (793:812)

U.K.: Also den Entwurf hat die Kollegin in Pinneburg geschrieben, dann haben verschiedene Gutachter ihren Kommentar dazu gegeben. In welcher Form tun die das, schriftlich oder?

Pharma5: Schriftlich, ja.

U.K.: Schreiben die dann Anmerkungen an diesen Entwurf dran oder formulieren die auch einen eigenen Entwurf?

Pharma5: Die formulieren teilweise, also wie ich es erlebt habe, bringen die Textänderungen rein per Mail oder so was, und ich setze die halt redaktionell zusammen.

U.K.: Sie müssen die verschiedenen Gutachten – sag ich jetzt mal – in diesen Entwurf mit hineinbringen, ja?

Pharma5: Und auch einfach berücksichtigen. Wenn der Einkaufsleiter sagt, er ist der Meinung, das kann man beim Werksschutz mit dem Stempel ausführen, und der Leiter vom Werksschutz sagt: "Nee, die brauchen ein eigenes Formular, das muss bei uns dann abgeheftet werden". Oder der Werksschutz sagt: "Das Ding muss in 2-facher Kopie daliegen, weil bei uns so was abgeheftet wird", und dann arbeite ich das mit rein, ne. Also weiß nicht der Einkaufsleiter, wie die Ablage, die Dokumentation vom Werksschutz funktioniert.

Im folgenden Beispiel beschreibt ein weiterer Regelbetreuer von SanaPharm die Änderung der Reisekostenrichtlinie, für die er zuständig ist. Er selbst leistet zwar aufgrund seiner Fachkompetenz den wesentlichen Beitrag zur Änderung des Regeltextes. Dennoch ist auch er auf den Beitrag bzw. das Fachwissen von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen, die auch von der Änderung betroffen sind, angewiesen.

Pharma3 (71:86)

Pharma3: Genau in dem Zusammenhang ist dann natürlich auch die Reiserichtlinie, sag ich mal, in meiner Koordination geblieben. D.h. ich bin also insofern verantwortlich für den Inhalt, als dass ich auf der einen Seite einen Beitrag selbst leiste, sprich also alles, was aus der Fachkompetenz dieses Travel-Managements, dieses Reisens heraus, dieser Reiseorganisation da eingebracht werden kann. Darüber hinaus haben wir dann natürlich noch zwei Einheiten, die da regelmäßig Input geben müssen. Das ist die Steuerabteilung, die unsere Steuergesetzgebung und die Praxis der Rechtsprechung im Auge behält, und dann haben wir natürlich unser Finanz- und Rechnungswesen, das, sage ich mal, die internen Gepflogenheiten, was Abrechnung betrifft und so, beisteuert, also z.B. Systemfragen auch, mit welchem System oder wie wird eine Reise eröffnet, wie wird sie abgerechnet und, und, und.

7.2.2 Beschränkte Spezialisten

Die im letzten Abschnitt präsentierten Zitate haben deutlich gemacht, dass jeweils eine Vielzahl von Akteuren an Regeländerungsprozessen beteiligt sind. Im folgenden Abschnitt soll

nun anhand von weiteren Zitaten der Kreis der an Regeländerungen beteiligten Akteure etwas näher beleuchtet werden.

Zunächst einmal ist bemerkenswert, dass die in beiden Unternehmen beobachteten Abstimmungsprozesse kaum von formalen Regeln über Zuständigkeiten geleitet werden. Bestimmte Organisationsmitglieder sind zwar für die Pflege oder Änderung einer Richtlinie oder eines Bereiches des Regelwerkes zuständig. Solche formalen Zuständigkeiten sind jedoch nicht ausschließlich entscheidend für die Beteiligung an einem Regeländerungsprozess. Wie an den folgenden Zitaten deutlich wird, erfolgt eine Beteiligung in der Regel vielmehr aufgrund eines unterstellten Erfahrungswissens, das die betreffende Person zum Spezialisten bzw. zur Spezialistin für eine der von einer Änderung betroffenen Abteilungen werden lässt. Im folgenden Zitat antwortet zum Beispiel ein Regelbetreuer der ArgoBank auf die Frage, wie, bzw. an wen denn eigentlich Vorschläge für neue Regelversionen jeweils weitergeleitet würden.

Bank21 (209:212)

Bank21: Also das geht so ineinander über. Fließend. Da ist nix so vorgeschrieben, wer für was wann zuständig ist. Also Grundvorschriften sind schon da, aber es geht meistens so fließend über.

Entsprechend antwortet im folgenden Beispiel auch der Leiter eines Sachbearbeitungszentrums der ArgoBank auf die Frage nach formalen Kanälen, in denen Änderungsvorschläge weitergeleitet werden. An diesem Zitat wird nochmals deutlich, dass jeweils solche Personen einbezogen werden, die, obwohl nicht unbedingt formal zuständig, von anderen als Spezialisten für einen betroffenen Bereich angesehen werden.

Bank22 (394:421)

UK: Gibt es da formale Kanäle, in denen das dann weitergeleitet wird?

Bank22: Sehr kreativ. Je nachdem, um was es letztendlich geht. (4) Wenn die dann eben zu einer vorgefertigten Meinung kommen, dann wird diese Meinung an unseren Stab weitergegeben mit der Bitte, das Ganze zu prüfen. Wobei ein Schwerpunkt der ARK-Änderungen¹⁰⁰ in dem ganzen organisatorisch technischen Bereich kommt aus der Ecke Betriebliches Vorschlagswesen. Da geht es ja ganz konkret in die Arbeitsabläufe mit rein, diese Vorschläge landen ja auch beim Herrn Heinz.¹⁰¹ Da ist das ja angesiedelt. Und der verteilt das ja dann auch immer wieder, je nach Fachgebiet auf z.B. die Organisatoren. Wir geben dann das an unsere Gruppen, an die Mitarbeiter weiter, wo wir halt meinen, das ist der Fachmann. Der soll sich mal den Vorschlag anschauen. Wenn der Vorschlag befürwortet wird, dann geht das ja wieder zurück in diesen Ausschuss.

UK: Von dieser einzelnen Person?

¹⁰⁰ ARK steht für "Allgemeiner Regelkatalog".

¹⁰¹ Alle Personen- und Ortsnamen wurden geändert.

Bank22: Von dieser einzelnen Person. Also der zuständige Leiter unterschreibt immer mit. Dann geht dieses Gutachten zurück an diesen Ausschuss, an dieses betriebliche Vorschlagswesen. Und wenn die das dann letztendlich bundesweit genehmigen, dann kommt meistens auch eine ARK-Änderung.

Im folgenden Beispiel antwortet ein weiterer Regelbetreuer der ArgoBank in ähnlicher Weise auf die Frage, welche Personen an einer Stellungnahme zu einer neu vorgeschlagenen Regelversion jeweils beteiligt werden.

Bank25 (409:433)

Bank25: Kommt auf den Inhalt drauf an. Ich denke halt, wenn es um Vertriebsthemen geht, wäre ich der falsche Ansprechpartner. Warum? – Weil ich wenig Ahnung davon habe. Dass das eben nur die Kollegen Filialbereichsleiter und auch Filialleiter (...). Wenn es um Interna geht, rein Organisation betreffend, oder eben die Bearbeitung in Sachbearbeitungszentren, geht es eben an uns Leiter von Organisationseinheiten, wobei wir uns eben dann unserer Spezialisten bedienen, die ein Stück näher an der Sache sind.

UK: Also Sie leiten das gewissermaßen weiter auch an Leute, von denen Sie meinen, die haben da die meiste Ahnung?

Bank25: Ja.

UK: Die sind aber nicht unbedingt formal zuständig, so etwas zu tun?

Bank25: Nein, also vom Formalaspekt her ist es meine Aufgabe, das Ding zu kommentieren und zurückzusenden. Nur diese Beratschlagung oder Entscheidungsfindung geschieht dann eben nicht bei mir am grünen Tisch, sondern eben schon dort, wo das Leben auch tatsächlich stattfindet, nämlich in der Gruppe, im Sachbearbeitungszentrum zum Beispiel.

Im folgenden Zitat beschreibt ein Regelbetreuer von SanaPharm, dass er jeweils solche Mitarbeiter in den Regeländerungsprozess einbezieht, die er für Spezialisten hält. Formal zuständig sind diese jedoch auch hier nicht unbedingt. Der Befragte weiß aus Erfahrung, wer in den betroffenen Abteilungen als geeigneter Spezialist angesehen werden kann.

Pharma9 (208:227)

U.K.: Diese Anwender, die Sie für besonders kompetent halten, wie werden denn die ausgewählt, oder wer wählt die aus?

Pharma9: Im Prinzip ist es in diesem Falle dann Kopfwissen, würde ich mal sagen. Man kennt ja die Leute, die auch in die Buchhaltung dann einen kleinen Einblick wenigstens haben, die beurteilen können, ob das, was gefordert wird, sinnvoll ist, oder ob das im Endeffekt einen Wunsch nach irgendwelchen Änderungen darstellt, die gar nicht umsetzbar sind.

U.K.: Aber diese Leute kommen schon aus verschiedenen Fachbereichen Ihres Hauses?

Pharma9: Ja, also die kommen schwerpunktmäßig, würde ich jetzt sagen, eben irgendwo noch aus der Buchhaltung, Richtung Anlagenbuchhaltung, und andererseits sehr stark aus den Technikabteilungen, die eben diese Investition abwickeln. Und hier

gibt es dann eben immer die einen oder anderen Personen, die da ein Bissel tiefer auch in die Systematik eben einsteigen.

U.K.: Aber die sind nicht unbedingt formal zuständig dafür?

Pharma9: Nein.

Dass einschlägiges Erfahrungswissen für die Einbindung in Entscheidungen über Regeländerungen wichtiger ist als formale Zuständigkeiten, wird schließlich auch an der folgenden Aussage deutlich. Darin äußert ein Regelbetreuer der ArgoBank ausdrücklich, dass er für die Pflege einer Richtlinie über den Umgang mit Kassen zwar formal zuständig sei, mit der diesbezüglichen Praxis aber schon seit Jahren keinen Kontakt mehr gehabt habe. Entsprechend bezeichnet der Befragte auch einen Mitarbeiter, der im Rahmen seiner Tätigkeiten viel in Filialen unterwegs ist, als "verantwortlich", obwohl dieser eigentlich nicht formal zuständig ist.

Bank23 (93:102)

Bank23: Also, Hintergrund ist halt der, dass man sagt, es ist viel näher teilweise draußen vor Ort. Ich möchte ein Stichwort geben: ich bin verantwortlich für den Kassen-ARK, aber ich stand das letzte Mal vor zwölf Jahren an der Kasse. Das heißt ich habe ein Problem damit, dass ich im Kassen-ARK bestimmt nicht auf dem letzten Stand bin. Das heißt die Verantwortung dafür hat der Organisationsbetreuer vor Ort, der eben zuständig ist für das Kassenwesen. Und da haben wir Spezialisten.

Welche Bereiche einer Organisation von einer angestrebten Regeländerung betroffen sein werden, ist jedoch offenbar selbst für die Betreuer der jeweiligen Regel schwer genau vorherzusagen. Entsprechend erschließt sich der Kreis der Akteure gelegentlich erst schrittweise im Verlauf der Regeländerung. So auch im folgenden Beispiel: Der Betreuer der bereits erwähnten Regel über die Ausführung von Firmeneigentum bei SanaPharm bezieht Spezialisten aus denjenigen Unternehmensbereichen in den Änderungsprozess ein, von denen er bereits weiß, dass sie betroffen sein werden. Von diesen Personen wird er aber wiederum auf weitere Betroffene hingewiesen, die der Regelbetreuer selbst noch nicht in Betracht gezogen hatte.

Pharma5 (739:759)

Pharma5: Wenn so eine Änderung kommt, dann guckt man, wer ist davon tangiert? Man erfährt dann ganz schnell, wen man vielleicht vergessen hat. Ich als Laie hätte jetzt, wüsste jetzt nicht in Pinneburg, wer ist da alles davon betroffen. Aber so aus meiner Erfahrung raus weiß ich: Werksschutz. Es ist Ausfuhr von Material, da muss der Werksschutz seinen Senf dazu geben. Es sind Datenträger, da hat die Datensicherheit was damit zu tun. Also muss ich irgend jemand aus der DV-Branche haben, der für die Datensicherheit zuständig ist. Es geht um Warenwerte hier drin, also muss der Einkauf und die Kostenrechnung – das war für mich klar, dass die irgendwo tangiert sind. Die Buchhaltung, die Geräte sind ja bei uns inventarisiert. Also muss jemand vom Inventarbüro, so ein Gerät muss, es muss garantiert sein, dass diese Inventarnummer, die auf dem Gerät bappt, dann irgendwo ausgetragen wird. Nicht, dass der dann noch steuerlich bei uns hier irgendwo noch auftaucht. Und wenn ich mit denen, die drei oder

die vier Leute, die es tangiert mal, primär tangiert, angeschrieben habe, und dann erfahre ich von dem einen oder anderen noch: "Hör mal, du musst auch den Werkschutz davon informieren, die Mitarbeiter draußen am Tor 1, die müssen genau wissen, wie sieht das jetzt in Zukunft aus".

Im folgenden Beispiel beschreibt sinngemäß auch ein Regelbetreuer der ArgoBank, dass der Kreis der von einer Änderung betroffenen Bereiche so schwer zu überblicken ist, dass er sich diesen schrittweise durch mehrfaches Nachfragen erschließen muss.

Bank21 (475:482)

UK: Wer ist denn da noch dran beteiligt?

Bank21: Es kommt ja drauf an, was das für ein Verbesserungsvorschlag ist. Betrifft das nur den Depotstammsatz oder hängt von diesem Feld, das jetzt da angesprochen ist, in dem Depotstammsatz, in der EDV, hängen da noch andere Systeme mit dran, hängen da noch andere Informationen mit dran? Das kriege ich ja dann raus, und da frage ich dann weiter.

Unabhängig davon, welche Fachbereiche von einer Änderungen betroffen sein werden, ist in den meisten Fällen eine Abstimmung mit der Rechtsabteilung und vor allem mit der Revision erforderlich. Angestrebte Änderungen müsse also nicht nur unterschiedlichen fachlichen Ansprüchen gerecht werden, sondern sich auch in die bestehenden internen und externen Regelwerke einfügen. Im folgenden Zitat eines Regelbetreuers der ArgoBank wird ferner deutlich, dass Organisationsmitglieder aus verschiedenen Abteilungen einbezogen werden, weil auf diese Weise deren spezielles Erfahrungswissen genutzt werden kann.

Bank22 (601:629)

Bank22: Und was für uns immer eine Pflichtübung ist, wir sind immer erst bei der Revision und stimmen die neuen Arbeitsabläufe einfach vorher mit der Revision ab. (...) Die kriegen von uns entweder die Unterlagen oder wir gehen einfach zu denen, besprechen die Fälle durch, um uns einfach aus deren Erfahrung so die kritischen Punkte sagen zu lassen, oder halt auch uns mitteilen zu lassen, wo haben die eigentlich immer wieder Probleme? Also gerade rund um die Kasse sind alle Weisungen vorher mit der Revision abgestimmt, denn wenn irgendwo was passiert ist, Kassendifferenzen, Kundenbeschwerden, dann ist immer als erstes die Revision draußen und prüft das Ganze. Und die haben natürlich hier unheimlich viel Erfahrung bundesweit. Und wir wollen ja nicht, dass wir eine Weisung dann in den Filialen haben, und dann kommt die Revision das nächste mal und weist uns dann nach: Da ist eine Lücke, da ist eine Lücke. Das ist es nicht. Die nächste Abteilung, wo wir uns immer mit abstimmen, ist die Rechtsabteilung. Denn die haben ja dann auch die Probleme vor Gericht auszufechten, die kennen auch die Richter, die gesamten Urteile. Und wenn wir irgendwas ändern wollen, dann fragen wir die zumindest vorher.

Im folgenden Beispiel äußert sich ein Regelbetreuer von SanaPharm in ähnlicher Weise. Ein Regelentwurf, der hinsichtlich der fachlichen Belange keine Beanstandungen mehr auslöst, wird auch hier vor seiner Verabschiedung von der Rechtsabteilung und der Revision überprüft.

Pharma6 (283:291)

Pharma6: Ich habe dann noch mal das Ergebnis im Regelteam präsentiert. Dort wurde das dann noch mal beraten. Das heißt es wurde zum einen durch den Vertreter der Rechtsabteilung dann noch mal Zustimmung gegeben, dass das mit den bestehenden Gesetzen und Vorschriften konform geht und in Ordnung ist. Es wurden dann noch mal mit dem Verantwortlichen für die Revision, die interne, der hat sich zwischenzeitlich dann noch mal damit beschäftigt und auch noch einmal gesagt, dass das soweit in Ordnung wäre, dass es im Rahmen der gegebenen internen Richtlinien sich bewegt.

7.2.3 Geteiltes Verzeichniswissen

Die Zitate im letzten Abschnitt haben deutlich gemacht, dass die an einer Regeländerung beteiligten Organisationsmitglieder meist Spezialisten ihres jeweiligen Fachbereiches sind. Gleichzeitig zeigte sich, dass das Wissen der Beteiligten bezüglich der Fachbereiche anderer Organisationsmitglieder stark beschränkt ist. Allerdings stehen die verschiedenen Wissensdomänen in den beiden untersuchten Unternehmen auch nicht völlig überschneidungsfrei und unverbunden nebeneinander. Zum einen teilten die Befragten ein gewisses Grundverständnis über den Inhalt des jeweils zu regelnden Arbeitsprozesses. Vor allem aber sind sie verbunden durch ein Verzeichniswissen, das auf die Träger des Fachwissens aus anderen Bereichen verweist. Die Bedeutung dieses Verzeichniswissens soll im folgenden Abschnitt näher untersucht werden. Im folgenden Zitat wird beispielsweise deutlich, dass der befragte Regelbetreuer der ArgoBank weiß, wo bzw. in welchen Abteilungen sich die Träger eines jeweils relevanten Spezialistenwissens innerhalb der Organisation befinden. Dieses Verzeichniswissen hat er durch Erfahrung angesammelt:

Bank21 (1238:1244)

Bank21: Wenn man länger dabei ist, dann weiß man, wer ruft immer wieder an von welcher Zweigstelle, wer hat etwas drauf, wer kümmert sich um die ganze Geschichte, wer liest auch den ARK genau und wer kennt sich in seinem Gebiet gut aus. Und diese Leute nimmt man halt dann mit in solche Projekte mit herein.

In diesem Sinne gibt auch im folgenden Beispiel ein Regelbetreuer der ArgoBank an, dass er Änderungsvorschläge für Regeln an solche Kollegen weiterleitet, von denen er aus Erfahrung weiß, dass sie über die für das jeweilige Entscheidungsproblem relevante Erfahrung verfügen.

Bank23 (216:224)

UK: Wie leiten Sie denn diese [Änderungsvorschläge, U.K.] weiter, zu denen Sie persönlich keine Stellung nehmen können?

Bank23: Ja, ich hab halt meine Ansprechpartner. Z.B. ich weiß halt, es gibt halt einen Organisator, der ist sehr fit im Kassengeschäft, der kümmert sich um Kassenabläufe.

Es gibt welche, die kümmern sich um andere Geschichten. Weiß ich halt Bescheid, welche Kollegen sich von mir in welchen Bereichen stark spezialisiert haben.

Ein solches Verzeichniswissen wird im folgenden Beispiel auch von einem Mitarbeiter von SanaPharm angesprochen.

Pharma4 (633:641)

Pharma4: Man kennt sich! Also wenn Sie mich fragen, (...) aus den und den Funktionsbereichen, nicht dass ich jeden einzelnen Mitarbeiter kennen würde, aber in vielen Fällen könnte ich jemanden, einen Namen, zumindest einen Namen nennen, und dann wird darüber diskutiert, ja, macht es Sinn, oder wir nehmen noch jemand anders dazu. Man kennt sich. Also ganz so, wir sind zwar ein großes Unternehmen, aber gewisse Entscheidungsträger und Schlüsselpositionen, die kennt man schon im Laufe der Jahre.

Im folgenden Beispiel formuliert ein Regelbetreuer von SanaPharm ausdrücklich, dass er nicht das Fachwissen von anderen an einer Regeländerung beteiligten Bereichen kennen muss, wenn er nur weiß, wen er in dieser Hinsicht als Spezialist bzw. Regelgutachter einbeziehen kann.

Pharma4 (837:841)

Pharma4: Also man setzt sich ja schon zusammen und ich selbst stehe auf dem Standpunkt, dass ich selbst nicht alles wissen muss, dass ich aber WEISS, wer der zuständige und kompetente Gesprächspartner dafür ist. Und ich denke, diese, dieses Verständnis, das ist auch anerkannt.

Falls ein involvierter Regelautor selbst nicht weiß, wer für einen bestimmten Aspekt einer Regeländerung um eine Stellungnahme gebeten werden sollte, muss ein Entscheidungsproblem unter Umständen über mehrere Stationen zu dem Träger des relevanten Erfahrungswissens weitergeleitet werden. Die im folgenden Beispiel erwähnte "formale" Zuständigkeit eines Leiters einer Organisationseinheit beschränkt sich darauf, in solchen Fällen die Angelegenheit an einen seiner Kollegen weiterzuleiten, der den Fall dann wiederum an einen seiner "Spezialisten" weiterleitet.

Bank23 (228:239)

Bank23: (...) und wir haben aber eine formale Zuständigkeit schon, und zwar gibt es bei uns einen Leiter Organisation, Bereich zwei, der ist der Koordinator für die ganzen LO-Ressourcen,¹⁰² was solche Zentrale-Fragen betrifft. Also wenn ich nicht weiter komme, wenn ich jetzt nicht weiß, Mensch, wer könnte jetzt da sich gut auskennen, dann gebe ich das an den weiter und der kennt sich aus und gibt es halt dann an seinen Bereich an einen Organisationsmitarbeiter entweder aus Bereich zwei oder aber vielleicht auch irgendwo, der kann auch in Hamburg sitzen.

¹⁰² LO steht hier für "Leiter Organisation".

Sinngemäß äußert sich im folgenden Beispiel der Betreuer der bereits erwähnten Reisekostenrichtlinie bei SanaPharm. Er gibt an, nach fünfundzwanzig Jahren Betriebszugehörigkeit eben einfach das "Feeling" dafür zu haben, wo sich im Unternehmen die Träger relevanten Wissens befinden.

Pharma3 (282:292)

U.K.: Ja, diese internen Experten, wie finden Sie denn die? Die sind ja wahrscheinlich nicht formal zuständig, oder irgendwie haben nicht das Etikett "Experte für Reisen".

Pharma3: Nein, aber die haben das, z.B. das Etikett Experte für Steuer, Experte für Außendienst, Experte für Abrechnung. Und wie ich die finde? Na ja also, kann man schwer sagen. Das müsste man jetzt jemanden fragen, der vielleicht ein Jahr oder zwei Jahre im Unternehmen ist. Der müsste sich halt durchfragen. Ich bin fünfundzwanzig Jahre im Unternehmen und war selbst mal auch für Organisation zuständig hier. Also irgendwo hat man das Feeling dafür.

Im folgenden Zitat wird noch einmal deutlich, dass ein geteiltes Grundverständnis und ein Verzeichniswissen von den beteiligten Akteuren zwar benutzt wird, um ihr jeweiliges Spezialistenwissen in der Regel zu kombinieren, dass sie dabei ihre jeweilige Spezialisierung aber keineswegs aufheben, indem sie selbst zu Experten in anderen Wissensgebieten werden.

Pharma3 (831:836)

Pharma3: Man kann nicht so tief einsteigen, dass man dann selbst Experte im anderen Gebiet ist. Man lernt dann doch mehr auf einer höheren Ebene sag ich mal, bekommt ein Verständnis für die Zusammenhänge, für den Prozess, aber das Detailwissen, da MUSS man sich dann letztendlich auf den Experten verlassen.

7.2.4 Entscheidungskriterien

Im folgenden Abschnitt soll näher betrachtet werden, wie die an einer Regeländerung beteiligten Organisationsmitglieder einen Regelentwurf begutachten, kommentieren und welche Kriterien sie dabei anwenden. Bei der Frage, ob ein Regeländerungsbedarf gegeben ist, spielen zunächst einmal die Kosten einer eventuellen Änderung eine gewisse Rolle. Allerdings scheint es in den meisten Fällen recht schwierig zu sein, die Kosten und vor allem den Nutzen einer bestimmten Änderung des Regelwerkes im voraus zu berechnen. Wird schließlich eine Regeländerung angestrebt, werden die Änderungsvorschläge von den Beteiligten auf ihre *Umsetzbarkeit*, subjektiv empfundene *Sinnhaftigkeit* und *Akzeptanz* hin beurteilt.

Im folgenden Beispiel nennt ein Regelanwender der ArgoBank das Kriterium der "Machbarkeit" ausdrücklich als zentral für die Beurteilung von Regeländerungen. Diese "Machbarkeit" wiederum kann nur von den jeweils Betroffenen beurteilt werden.

Bank11 (1195:1204)

Bank11: Die Organisation ArgoBank fragt in den allermeisten Fällen, lassen wir die (Personen) mal außen vor, schon seine Mitarbeiter, wie weit etwas umsetzbar ist, richtig ist, und auch machbar ist. Es gibt wenig Entscheidungen, die von oben herab getroffen wurden, wo es heißt "so und so muss es gemacht werden", ohne dass vorher zumindest eine Projektgruppe, eine Stabsarbeit oder dergleichen mehr von Nöten war, um einfach auch zu gucken, wie weit ist das machbar?

Sinngemäß besteht für einen Regelbetreuer der ArgoBank im folgenden Zitat die Stellungnahme zu einem Verbesserungsvorschlag in der Feststellung, ob dieser "Hand und Fuß" bzw. ob er "Sinn hat".

Bank21 (228:233)

Bank21: Ich lese mir diesen Verbesserungsvorschlag [bezüglich einer Regeländerung, U.K.] durch, setze mich eventuell noch mit der EDV in Verbindung, und dann schauen wir, ob der Verbesserungsvorschlag Hand und Fuß hat, oder ob das bereits schon in der Mache ist, oder ob das überhaupt keinen Sinn hat.

Auch im folgenden Zitat nennt ein Leiter eines Sachbearbeitungszentrums ausdrücklich die "Sinnhaftigkeit" von angestrebten Änderungen als wichtiges Entscheidungskriterium.

Bank25 (350:373)

UK: Jetzt wäre für uns natürlich besonders interessant zu wissen, wie Sie das entscheiden. Also da kommt ein Verbesserungsvorschlag. Und wie entscheiden Sie dann, ob die Sache sinnvoll ist oder nicht? Gibt es da Kriterien oder...?

Bank25: Gut, wenn ein solcher Verbesserungsvorschlag bei uns kommt, erhebt er ja immer den Anspruch, eben flächendeckend eingesetzt zu werden, eben dieses bank-eigene Regelwerk zu verändern, was eben auch für uns Auswirkungen hätte in der Form, dass wir eben auch noch diese neue Maßgabe an unsere Arbeit auszurichten hätten. Insofern geschieht die Bearbeitung in der Form: Das Ding kommt rein, geht eben dann von mir an einen meiner Ansprechpartner, die Spezialisten der Sache sind, mit der Maßgabe abzugleichen: Macht das Sinn – ja, nein? Unabhängig davon, wie wir es jetzt vollziehen die ganze Sache, sondern vor der Maßgabe: Macht es Sinn, können wir das entsprechend auch in der Form leben? Wenn ja, dann geben wir positiven Bescheid zurück, wenn nein, weil eben wichtige und dringende Gründe dagegen stehen, dann geht es eben mit negativem Bescheid zurück.

Im folgenden Beispiel antwortet ein Regelbetreuer von SanaPharm auf die Frage, wodurch sich eine gute Regel auszeichnet. Auch er nennt die Praktikabilität von neuen Regelversionen als wichtiges Kriterium.

Pharma5 (1025:1037)

U.K.: Wodurch zeichnet sich denn eine gute Regel aus, Ihrer Meinung nach?

Pharma5: Also ich denke, dass sie akzeptiert wird von allen Betroffenen, von denjenigen, die sie irgendwie zu verantworten haben, sprich Regelteam, den Vorgesetzten draußen, aber auch den Leuten, die es draußen vor Ort wirklich umsetzen müssen, ja? Z.B. bei der Organisationsanweisung 12, dass dieser Ausfuhrschein, den man beim

Werksschutz da vorzeigen muss, dass der so ist, dass die Werksschutz-Mitarbeiter auch was anfangen können, dass der gleich im richtigen Format ist, bei denen abgelegt werden kann, dass die sich da nicht aufregen: "Menschenskind, da muss ich fünf-undzwanzig Sachen ausfüllen, das ging viel, viel einfacher, ja". Also die Praktikabilität draußen denke ich, das ist es.

Im folgenden Beispiel beschreibt ein Mitglied des Regelteams von SanaPharm, dass die Akzeptanz von neuen Regeln durch die Regelanwender sehr wichtig sei. Diese Akzeptanz scheint ihrer Meinung nach wiederum davon abzuhängen, dass die entsprechende Regel auch praktisch umsetzbar ist.

Pharma7 (233:239)

Pharma7: Also ich glaube, das kann man nicht so eindeutig beschreiben. Dass man einfach ein paar Kriterien da anlistet. Das ist von Org-Anweisung zu Org-Anweisung verschieden. Das ist auch ein Abwägen von Sachverhalten, von Pros und Cons. Und vor allen Dingen, ja, das kann man vielleicht so sagen, was wichtig ist, es muss im Unternehmen auf Akzeptanz stoßen, das heißt, es muss auch pragmatisch handlenbar [gemeint ist das englische "to handle", U.K.] sein.

Oft muss eine neue Regelversion in mehreren Überarbeitungsschleifen an die Bedürfnisse verschiedener Organisationseinheiten angepasst werden, bis sie alle Beteiligten als praktikabel erachten. Im folgenden Beispiel beschreibt ein Regelbetreuer von SanaPharm einen solchen Vorgang.

Pharma8 (575:578)

Pharma8: Es gab mehrere Runden, und ich habe dann die jeweiligen Änderungsvorschläge eingearbeitet. Und irgendwann haben wir gesagt: "Wir sind jetzt so weit, dass wir der Meinung sind, damit können wir leben".

Ein Regelbetreuer von SanaPharm beschreibt im folgenden Beispiel, dass nach den von ihm vorgenommenen Anpassungen auch das Regelteam dieses Unternehmens eine neue Regel daraufhin überprüft, ob sie auch tatsächlich umsetzbar ist.

Pharma9 (546:553)

Pharma9: Und von diesem Regelteam wird ja dann die Empfehlung an die Geschäftsführung gegeben, o.k., diese Richtlinie jetzt zu verabschieden, sprich hier findet im Prinzip am Schluss noch mal eine Detailprüfung statt, wo es dann wirklich um Verfahrensfragen geht, O.K., welchen Gültigkeitsbereich hat die Richtlinie? Und im Prinzip übergeordnete Dinge. Und es wird einfach noch mal ein Schlussblick darauf geworfen: Sind diese Detailregeln im Prinzip umsetzbar auch?

In beiden Unternehmen wird von den Befragten nicht weiter spezifiziert, *warum* eine Regelversion aus ihrer Perspektive eventuell nicht praktikabel erscheint. Im folgenden Beispiel beschreibt ein Mitglied des Regelteams von SanaPharm die Erfahrung, dass Spezialisten

aus verschiedenen Fachbereichen ihr Wissen in der Regel nicht explizieren, wenn sie nach den Gründen für die Ablehnung einer bestimmten Regelversion gefragt werden.

Pharma7 (341:343)

Pharma7: Ja im Zweifel sagt Ihnen einer: "Damit kann ich nicht leben". Dann kommt die Frage "Warum kannst Du nicht damit leben?" Dann sagt der: "Weil ich das ganz anders mache"

Auch im folgenden Beispiel ist es einem Regelbetreuer der ArgoBank offenbar nicht möglich, zu explizieren, welche Kriterien er einsetzt, um eine neue Regelversion zu beurteilen.

Bank21 (458:471)

UK: Wie entscheidet man das, was haben Sie da für einen Maßstab? Wenn Sie sagen, Sie bekommen jetzt einen Verbesserungsvorschlag und Sie sollen entscheiden, der taugt was oder der taugt nichts. Wie entscheiden Sie so was?

Bank21: Das kann ich nicht so pauschal sagen. Also, kann ich Ihnen nicht so pauschal sagen.

UK: Geht das eher gefühlsmäßig oder ist das eher Erfahrungssache?

Bank21: Ja, in gewisser Sache ist es Erfahrungssache auch, kann schon sein. Aber gefühlsmäßig, nein, glaube ich nicht. Nein. Man nimmt sich schon den Ablauf nehme ich mir vor und dann überlege ich halt.

7.2.5 Hindernisse in Regeländerungsprozessen

Die bisher präsentierten Zitate haben bereits deutlich gemacht, dass die Regelung arbeitsteiliger Prozesse in den untersuchten Unternehmen trotz aller Routine eine voraussetzungsvolle Aufgabe darstellt. Zum einen müssen Mitarbeiter aus allen von der Änderung betroffenen Organisationseinheiten in den Prozess eingebunden werden. Zum anderen müssen diese auch in der Lage sein, die Praktikabilität einer Regelversion zu beurteilen und eventuell notwendige Anpassungen vorzunehmen. Es ist mit anderen Worten nicht einfach, Wissen in Regeln einfließen zu lassen. Im folgenden Abschnitt sollen deshalb Hindernisse in Regeländerungsprozessen betrachtet werden.

Im folgenden Beispiel beschreibt ein Regelanwender der ArgoBank die Erfahrung, dass gelegentlich Regeln verabschiedet werden, die sich in der alltäglichen Praxis als nicht praktikabel erweisen. In solchen Fällen werden neue Regelversionen nachgebessert und nochmals veröffentlicht.

Bank20 (481:507)

Bank20: Also es gibt sicherlich Fälle, wo so ein Weisungswerk rauskommt, was also – in Anführungszeichen jetzt gesagt – nicht praxisgerecht umgesetzt werden kann. In diesem Falle hat man natürlich die Möglichkeit, mit dem Autor dieser Weisung Kontakt aufzunehmen. Deswegen steht auch auf jedem Blatt eine Telefonnummer und eine Fachabteilung drauf, wo also hier Verantwortung dargelegt wird, so dass dann derjenige, der das liest und für unpraktikabel hält, durchaus sich bei dem Autor oder demjenigen, der sich zu erkennen gegeben hat, erkundigen kann, was nun der Hintergrund war. Und wenn es dann tatsächlich so ist, dass es ein Kommunikationsfehler war oder eine Fehlentscheidung oder was auch immer, dann hat man auch hier ganz schnell wieder die Möglichkeit, dieses Regelwerk kurzfristig auszutauschen. Wir merken das gelegentlich daran, wenn z.B. innerhalb von acht, zehn, zwölf Tagen das gleiche Werk nochmals veröffentlicht wird mit einem schwarzen Balken am Rand und dann ist ja offensichtlich, hoppla hier war was, hier haben sich irgendwelche Leute mokiert, beschwert, weitere Verbesserungsmöglichkeiten gehabt und so weiter und so fort. Und dann ist es ja offensichtlich, denn eine Weisung ändert sich innerhalb von einem Monat nicht zweimal, in der Regel nicht.

Oft stellen Verständnisprobleme oder mangelnde Eindeutigkeit des Regeltextes den Auslöser für einen Nachbesserungsbedarf dar. Im folgenden Beispiel antwortet derselbe Regelanwender auf die Frage nach Schwierigkeiten bei der Auslegung von neuen Regelversionen.

Bank20 (924:942)

Bank20: Ja, habe ich auch schon erlebt, aber da kann ich auf den Rat verweisen, wo ich vorhin schon mal gesagt habe. Da geht es dann darum, mit dem Autor in Kontakt zu treten, zu sagen "wie ist diese Passage gemeint?", "wie ist die zu verstehen?" und wenn es wirklich dann so ist, dass man die auf zwei oder drei verschiedene Varianten lesen kann, dann muss sie halt klargestellt, geändert werden. Und das wird auch in der Regel dann gemacht.

Auch in den folgenden beiden Beispielen von Regelanwendern der ArgoBank waren offenbar Verständnisprobleme die Auslöser für einen Nachbesserungsbedarf bei gerade erst geänderten Regeln.

Bank5 (354:361)

Bank5: Nur oft ist das, nicht oft, aber ab und zu ist das so, dass die Leute [die an der Regeländerung beteiligt waren, U.K.] das halt nicht, dass sie das halt erst sehr theoretisch gesehen haben und ihnen gar nicht eingefallen ist, dass es da Schwierigkeiten geben könnte. Es ist aber auch schon vorgekommen, dass dann wirklich ein paar Monate später der ARK dann auch abgeändert wurde, dass er konkreter wurde.

Bank8 (268:274)

Bank8: Und ich weiß, dass es einmal den Fall gab, dass ein ARK so unverständlich war, also ein Absatz, eine Arbeitsanweisung, dass der kurz darauf geändert werden musste, weil ihn kein Mensch verstanden hat. Das hat sich dann wohl von alleine ergeben, dass die den neu geschrieben haben, weil es niemand kapiert hat.

Im folgenden Beispiel erläutert ein Regelbetreuer von SanaPharm, dass Verständnisprobleme auch durch das Anfügen von Beispielen zur Erklärung einer Regel behoben werden können. Gleichzeitig deutet sich in dieser Aussage an, dass es oft schlicht unmöglich ist, alle potentiell von einer Regeländerung betroffenen Organisationsmitglieder in den Änderungsprozess einzubeziehen.

Pharma9 (441:451)

Pharma9: Also meistens sind es dann wirklich Unklarheiten. Da dieser ganze Abstimmprozess ja doch relativ eng irgendwo stattfindet – man kann nicht rumlaufen und dreihundert Leute befragen, wie sie die Regel finden – wird es am Schluss immer irgend jemand geben und, oder auch mehrere, die sagen: "O.K., an der Stelle hätte es irgendwo klarer sein können". Oder es fehlt noch ein Beispiel oder ähnliches. Und da haben wir also auch vor vier Jahren dann an der Regel im Prinzip im nachhinein noch mal Beispiele hinzugefügt, neue Formulare noch angehängt, weil einfach von draußen der Wunsch kam: "O.K., es ist zu unklar, bitte spezifiziert das Ganze noch ein wenig".

Eine andere Ursache für unklare oder sogar unpraktikable Regeln kann darin bestehen, dass die an der Regeländerung beteiligten Organisationsmitglieder nicht über die notwendige Erfahrung verfügten, um ihren jeweiligen Fachbereich bei der Beurteilung einer Regelversion kompetent vertreten zu können. Im folgenden Beispiel antwortet ein Regelanwender der ArgoBank auf die Frage, woran es liegen könnte, wenn man eine Weisung gar nicht buchstabengetreu umsetzen kann.

Bank20 (471:478)

Bank20: Gut, das kann daran liegen, dass in dieser Arbeitsgruppe dann halt, bitte jetzt nicht falsch verstehen, die falschen Leute waren. Dass in dieser Arbeitsgruppe z.B. Leute waren, die ganz andere Erfahrungen gemacht haben. Die an drei, vier, fünf gemachten Erfahrungen eben einen Rat erteilt haben, der eben dann in die breite Masse nicht umzusetzen war.

Im folgenden Beispiel war die Umsetzbarkeit einer neuen Regelversion nicht gewährleistet, weil die Regelanwender größtenteils nicht in den Prozess der Regeländerung einbezogen worden waren. Ein Regelbetreuer antwortet auf die Frage, wie es geschehen konnte, dass eine eigentlich nicht praktikable Version einer Regel verabschiedet wurde.

Pharma8 (354:358)

Pharma8: Der Einfluss einer Revision [in diesem Fall durch die Konzernzentrale, U.K.] hat offensichtlich unsere Geschäftsleitung, unsere Leute hier [die Geschäftsleitung und das Regelteam am Ort, U.K.] beeindruckt. Und man hat dann einfach die Augen zugemacht und hat gesagt: "Na, wenn die [von der Konzernleitung, U.K.] das so wollen, dann machen wir das halt mal, ohne über pragmatische Lösungsansätze nachzudenken".

Ein weiterer Regelbetreuer von SanaPharm antwortet im folgenden Zitat auf die Frage nach den Ursachen für Nachbesserungsbedarf. Wiederum wird deutlich, dass Probleme hinsicht-

lich der Praktikabilität von Regeln vor allem dann entstehen können, wenn nicht alle betroffenen Bereiche in den Änderungsprozess einbezogen wurden. Zusätzlich nennt der Befragte aber auch die Möglichkeit, dass sich Partialinteressen eines Bereiches auf Kosten der Praktikabilität für andere Bereiche durchsetzen. Auch in solchen Fällen kann eine Nachbesserung notwendig werden.

Pharma3 (905:923)

Pharma3: Oh, wissen Sie, das hängt auch wieder von der Thematik ab. Es kann, die Ursache liegt ganz einfach darin, dass man entweder als Schreiberling einer solchen Organisationsanweisung nicht alle Experten gehört hat, oder dass sich nicht, oder alle, die da was dazu beitragen können und wollen, gehört hat. Man hat irgendwelche Leute vergessen, hat einen wichtigen Aspekt vergessen. Es könnte auch die Ursache sein, dass sich irgend jemand DURCHGESETZT hat in diesem ganzen Abstimmungsprozedere und ein anderer dann versucht, jetzt über eine andere Schiene dann vorzugehen und dann auch Erfolg hat. Oder es könnte sein, dass trotz allem Bemühen, und trotz mehrfachem Abstimmen sage ich mal, der NERV bestimmter Betroffener getroffen ist, die laut aufheulen, und man dann sagt: "Na ja, also so schlimm wollten wir es doch eigentlich gar nicht haben und ändern wir es wieder". Aber, ich sage mal so, diese Art von Änderungen im Nachhinein sind die Ausnahme, nicht die Regel. Wenn es die Regel wäre, wäre es schlecht. Es sind wirklich die Ausnahmen.

7.2.6 Zusammenfassung der Befunde

Bei einer ersten Betrachtung der präsentierten Aussagen fällt zunächst auf, dass Regeländerungen in den Äußerungen der Befragten weniger den Charakter scharf umrissener Entscheidungsprozesse, als vielmehr den von diffusen Abstimmungsprozessen erhalten. Dieser Eindruck entsteht vorwiegend durch den Befund, dass jeweils eine Vielzahl von Organisationsmitgliedern in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Diese können jeweils nicht viel mehr als ihren eigenen Beitrag zu einer Regeländerung einordnen, geschweige denn den gesamten Verlauf eines Regeländerungsprozesses überblicken. Des weiteren unterliegen offenbar sowohl die Auswahl der an einer solchen Entscheidung teilnehmenden Organisationsmitglieder als auch die in der Entscheidung selbst angelegten Kriterien kaum formalen Bestimmungen.

Um eine Regel erfolgreich anzupassen, ist das Fachwissen von Spezialisten aus den verschiedenen, von der Änderung betroffenen Bereichen notwendig. Organisationsmitglieder werden aufgrund des ihnen zugeschriebenen Spezialistenwissens in einen Regeländerungsprozess einbezogen. Hinsichtlich der Anforderungen anderer Organisationseinheiten an den zu regelnden Prozess verfügen diese Spezialisten jedoch nur über ein sehr beschränktes Wissen. Zwar geht aus den Zitaten hervor, dass in den untersuchten Unternehmen durchaus auch eine Schnittmenge an geteiltem Wissen existiert. Diese beschränkt sich allerdings auf

ein Grundverständnis über den Inhalt der anpassungsbedürftigen Regel. Eine Verbindung zwischen den verschiedenen Wissensvorräten entsteht in erster Linie durch eine Art Verzeichniswissen, das in beiden untersuchten Unternehmen auf die Träger des jeweils relevanten Erfahrungswissens verweist. Insbesondere altgediente Organisationsmitglieder wissen aus Erfahrung, welche Personen geeignete Träger eben jenes Wissens sind, über das sie selbst nicht verfügen.

Diese Spezialisten beurteilen nun eine neue Regelversion hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit und nehmen gegebenenfalls aus ihrer Sicht notwendige Änderungen vor. Der Regeländerungsprozess endet – gegebenenfalls nach mehreren Abstimmungs- und Änderungsrounds – wenn alle Beteiligten eine Regel akzeptieren können. Dabei kann jedoch oft auch durch gezieltes Nachfragen nicht expliziert werden, welche Eigenschaften eine Richtlinie denn eigentlich zu einer "sinnvollen" machen. Auch wenn das Kriterium der Umsetzbarkeit eine zentrale Bedeutung hat, kommt es in beiden Unternehmen vor, dass verabschiedete Regeln sich in der Praxis als unpraktikabel erweisen und nachgebessert werden müssen. Solche Schwierigkeiten treten dann auf, wenn die "falschen", nicht alle Betroffenen, oder eben solche Personen beteiligt waren, die noch nicht genügend Erfahrung ansammeln konnten, um über die "Machbarkeit" von Regeländerungen kompetent urteilen zu können.¹⁰³

7.2 Diskussion

In den folgenden Abschnitten soll diskutiert werden, inwiefern die präsentierten Befunde zum Verständnis des Links zwischen individuellem und organisationalem Wissen beitragen können.

7.3.1 Die Befunde im theoretischen Kontext

Diese qualitative Untersuchung von Regeländerungen in Unternehmen möchte zum Verständnis von organisationalen Lernprozessen beitragen. In den vorangehenden Abschnitten stand dabei die Frage im Vordergrund, wie unterschiedliches Spezialistenwissen in organisationsspezifischen Medien kombiniert werden kann. In Abschnitt 5.2 wurde diese Frage bereits aus verschiedenen *theoretischen* Perspektiven diskutiert. In Teilen der OL-Literatur findet sich etwa die Vorstellung, dass Organisationsmitglieder geteilte Wirklichkeitskonstruktion

nen erzeugen und anpassen müssen, um OL zu ermöglichen. In der Literatur zu Innovationsprozessen und zu Communities of Practice findet sich die Vorstellung, dass zumindest einzelne Organisationsmitglieder in der Lage sein müssen, das Wissen aus verschiedenen Wissensdomänen einer Organisation in sich zu vereinen.

Diese Vorstellungen implizieren, dass der Transfer individueller Erfahrungen in eine organisationale Wissensbasis oder in ein Produkt ein hohes Maß an geteiltem Wissen voraussetzt oder sogar mit der Herausbildung geteilten Wissens identisch ist. Auf der Basis der BT und des Knowledge Based Views wurde jedoch bereits argumentiert, dass diese Vorstellungen problematisch sind: Die Vorstellung geteilter Wirklichkeitskonstruktionen vernachlässigt die Fragmentierung von Wissen in arbeitsteiligen Organisationen. Die Vorstellung von Organisationsmitgliedern, die (gleichzeitig) die Perspektive verschiedener Unternehmensbereiche einnehmen können, vernachlässigt die Begrenztheit der individuellen kognitiven Kapazitäten. Aus diesen Überlegungen wurde schließlich die Frage abgeleitet, wie man einen solchen "Link" beschreiben kann unter der Bedingung der *Fragmentierung des Wissens* und der *kognitiven Begrenztheit* der Organisationsmitglieder. Vor dem Hintergrund der qualitativen Befunde zu Regeländerungsprozessen kann nun eine differenziertere Betrachtung dieser Frage geleistet werden.

Zunächst einmal haben die Zitate deutlich gemacht, dass die Untersuchung von Regeländerungen geeignet ist, um Prozesse der Kombination organisationalen Wissens sichtbar werden zu lassen. Indem die an einer Regeländerung beteiligten Organisationsmitglieder einen Änderungsvorschlag begutachten und auf (aus ihrer spezifischen Perspektive) problematische oder verbesserungsfähige Aspekte hinweisen, lassen sie ihr Erfahrungswissen in eine neue Regelversion einfließen und machen es damit anderen Organisationsmitgliedern zugänglich. Es entsteht ein neues Wissen darüber, welche Eigenschaften eine Richtlinie in sich vereinen muss, um einen bestimmten Arbeitsprozess für die beteiligten Stellen "machbar" zu gestalten und zu koordinieren. Im Rahmen einer Regeländerung entsteht also ein Wissen, das vorher – zumindest in dieser kombinierten Form – nicht vorgelegen hat. Dieses Wissen hätte von keinem der Beteiligten alleine erzeugt werden können und es verändert nachhaltig das Handlungspotential der Organisation.¹⁰⁴ In den folgenden Abschnitten soll nun erörtert werden, welche theoretischen Anknüpfungspunkte sich aus dieser Betrachtung von Regeländerungsprozessen ergeben.

¹⁰³ Hoopes und Postrel (1999) bezeichnen solche Fehlschläge bei der Kombination von Wissen als "Glitches".

¹⁰⁴ Vgl. auch Cohen und Bacdayan (1994: 556) in Hinsicht auf Routinen: "(...) there is frequently no one with the intellectual grasp or authority to self-consciously analyze or design a major routine in its entirety. Thus, organizational routines often emerge through gradual multi-actor learning, and exhibit tangled histories that may frustrate both understanding and reform".

7.3.2 Die Bedeutung geteilten Wissens für OL

Die Vorstellung geteilten Wissens und gegenseitigen Lernens in Organisationen wurde in dieser Arbeit bereits aus verschiedenen Perspektiven diskutiert. Zum einen wurde geteiltes Wissen als zentraler theoretischer Baustein in verschiedenen OL-Ansätzen identifiziert. Andererseits wurden aus Sicht der BT und des Knowledge Based Views auch problematische Aspekte dieser Vorstellung dargestellt. Vor dem Hintergrund der Befunde kann nun die Diskussion über die Bedeutung geteilten Wissens für OL-Prozesse fortgeführt und weiter differenziert werden.

Aus den Antworten der befragten Personen aus beiden Unternehmen ergab sich, dass Wissen durchaus auch über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg geteilt und ausgetauscht wird. Allerdings wurde auch deutlich, dass dieses Wissen einen begrenzten Umfang und vor allem auch eine begrenzte Bedeutung hat. Eine *gewisse* Überlappung des Wissens einzelner Organisationsmitglieder ist in beiden Unternehmen offenbar unverzichtbar, damit diese sich überhaupt über bestimmte (Entscheidungs-)probleme austauschen, und ihre Erfahrungen integrieren können.¹⁰⁵ "The importance of common knowledge is that it permits individuals to share and integrate aspects of knowledge which are *not* common between them" (Grant 1996b: 115f., vgl. auch Cannon-Bowers et al. 1993: 234, Marengo 1996: 125).

Ein gemeinsames Grundwissen über die Organisation und den zu regelnden Prozess bildet also gewissermaßen eine Basis für die Verständigung unterschiedlichen zwischen Wissensdomänen. Entscheidend ist dabei jedoch, dass dieses gemeinsame Grundwissen zwar wichtig für die Kommunikation *über* Spezialistenwissen ist, dieses jedoch nicht vollständig umfasst. In diesem Sinne argumentiert beispielsweise Marengo (1995), dass durch die Existenz unterschiedlicher Modelle eines Entscheidungsproblems in Organisationen die Notwendigkeit entsteht, etwa in Form von Routinen eine gemeinsame Wissensbasis herauszubilden, mit deren Hilfe dann diese unterschiedlichen Modelle koordiniert werden können.

"In a world instead where decision makers do not entirely share a given model and do not know *a-priori* each other's models, a collective knowledge basis must be developed which enables agents to communicate effectively and eventually achieve coordination. (...) Such a common knowledge basis is formed by and evolves through the interaction of individual knowledge bases but cannot be reduced entirely to them. It takes the form of social institutions, such as conventions, rules, languages, culture, routines, operating

¹⁰⁵ Dabei ist insbesondere eine gemeinsame (organisationsspezifische) Sprache hilfreich. "Common knowledge, particularly of language and arithmetic, is useful because its possession allows greater specialization" (Demsetz 1991: 172).

procedures, etc., which embed, preserve and modify the amount of social knowledge, making coordination possible" (Marengo 1995: 458f.).

Fiol (1994) beschreibt sinngemäß ein solches geteiltes Grundwissen als einen gemeinsamen Rahmen, innerhalb dessen unterschiedliche Problemsichten in Organisationen nebeneinander existieren könnten. Sie argumentiert, dass dabei eine Balance zwischen unterschiedlichen Wissensbeständen und einem gemeinsamen Rahmen existieren müsse. "To learn as a community, organizational members must simultaneously agree and disagree" (Fiol 1994: 404). Fiol bezeichnet eine solche Balance als "unified diversity" (ebd.: 406, vgl. auch Cannon-Bowers et al. 1993: 234).

Um diejenigen Wissensvorräte zu integrieren, die in den Untereinheiten einer Organisation über das geteilte Grundwissen hinausgehen, ist es jedoch offensichtlich weder möglich noch sinnvoll, diese abteilungsübergreifend zu teilen oder gemeinsames Wissen zu einer arbeitsteiligen Regel zu entwickeln. Im Gegenteil: Die an einer Regeländerung beteiligten Organisationsmitglieder werden gerade durch ihre Eigenschaft als Träger *unterschiedlichen Wissens* wertvoll für die erfolgreiche Durchführung einer Regeländerung. Mit anderen Worten ist es gerade durch die unterschiedliche Spezialisierung von Organisationsmitgliedern in ihren jeweiligen Fachgebieten möglich, Regeln zu erstellen, die mehr Erfahrungswissen repräsentieren, als einzelne Individuen erfassen könnten. Das in den spezialisierten Untereinheiten von Organisationen verfügbare und relevante Wissen geht demnach weit über ein geteiltes Grundwissen hinaus.

Als Zwischenbilanz kann man also festhalten, dass das Teilen eines Grundverständnisses eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für die Integration von Spezialistenwissen in arbeitsteiligen Organisationen darstellt. Aus der in dieser Arbeit entwickelten organisationstheoretischen Perspektive schließt sich an diese Argumentation die Frage an, wie es Organisationsmitgliedern gelingt, das "Residuum" des ungeteilten aber benötigten Wissens zu kombinieren. Wie bereits in Abschnitt 5.2.4 diskutiert wurde, wird diese Frage in der Literatur vernachlässigt. Vor dem Hintergrund der präsentierten Befunde können nun jedoch Mechanismen beschrieben werden, mit denen dies möglich ist.

Eine Diskussion solcher Mechanismen erfolgt in den folgenden Abschnitten anhand von zwei Fragestellungen: Wie kann die Auswahl des Wissens erfolgen, das in Hinsicht auf ein bestimmtes Entscheidungsproblem kombiniert werden soll und wie können die Träger dieses Wissens identifiziert werden (Abschnitt 7.3.3). Mit Hilfe welcher Mechanismen kann unterschiedliches Spezialistenwissen in einem überindividuellen Speichermedium wie beispielsweise Regeln kombiniert werden (Abschnitt 7.3.4) Diese Überlegungen werden in Abschnitt

7.3.5 zu einem Modell des Transaktiven Lernens zusammengefasst und in Abschnitt 7.3.6 kritisch diskutiert.

7.3.3 Transactive Memory in Organisationen

Die folgenden Abschnitte konzentrieren sich auf die Frage, wie im Rahmen von Regeländerungsprozessen solches Wissen kombiniert wird, das ausschließlich in *verteilter* Form vorliegt. Wenn solches Spezialistenwissen kombiniert werden soll, stellt sich zunächst die Frage, *welche* der verschiedenen Wissensvorräte in den Integrationsprozess eingehen sollen. Diese Frage ist zum einen deshalb wichtig, weil das Fehlen relevanten Wissens die Umsetzbarkeit einer Regel gefährden kann.¹⁰⁶ Zum anderen ist es aber auch nicht möglich und sinnvoll, alles verfügbare Wissen zu kombinieren. Der Integrationsprozess soll nicht mehr Ressourcen binden als notwendig. Folglich ist es erforderlich, zunächst die Träger des als relevant identifizierten Wissens in (und evtl. außerhalb) einer Organisation zu lokalisieren. Am Beginn des Prozesses der Kombination von Spezialistenwissen steht also die Frage, welches Wissen relevant ist und wer und wo die Träger dieses Wissens sind. Notwendig ist deshalb zunächst ein Mechanismus, der eine arbeitsteilige kognitive Leistung koordiniert ohne ein vollständig geteiltes Wissen vorauszusetzen.

Die Befunde haben deutlich gemacht, dass die Verbindung zwischen verschiedenen Wissensdomänen zunächst durch eine Art Verzeichniswissen gewährleistet wird. Für die Befragten aus beiden Unternehmen ist es offenbar unverzichtbar zu wissen, *wer* etwas bestimmtes weiß. Die Bedeutung eines solchen Verzeichniswissens wird auch in der organisationstheoretischen Literatur diskutiert. Cross und Baird (2000) zum Beispiel führen aus, dass ein gut funktionierendes Verzeichniswissen praktikabler ist, als der Versuch, sich selbst große Mengen an Wissen anzueignen.

"In most organizations, knowing how to find and apply relevant information efficiently is more practical than trying to master vast amounts of knowledge. (...) In short, *who* you know significantly affects what you *eventually* know" (Cross und Baird 2000: 71, Hervorhebung im Original).

Duncan und Weiss (1979) argumentieren sinngemäß, dass nicht der Besitz, sondern der Zugang zu verteiltem Spezialistenwissen von entscheidender Bedeutung für organisationales Wissen sei.

¹⁰⁶ "If causal links are ignored, either because they are new, or because their effects in the past have been benign, or because the world is inherently too complex, then changes that seem locally adaptive may produce unanticipated or confusing consequences" (March 1981: 566).

"(...) individuals in different parts of the organization will have specialized knowledge about the organization. It is the access to and use of knowledge and not the possession of it that is critical in this concept of organizational knowledge" (Duncan und Weiss 1979: 86, vgl. auch Krebs 1998: 163).

Eine intensive Diskussion von Verzeichniswissen findet sich auch in der sozialpsychologischen Literatur zur arbeitsteiligen Gedächtnisleistung in Gruppen. Aus der Perspektive des Transactive Memory Konzeptes (Wegner et al. 1991, Liang et al. 1995, Wegner 1995) wird eine gesteigerte Gedächtnisleistung in Gruppen ermöglicht, indem anhand eines geteilten Verzeichniswissens ein gemeinsames Gedächtnis gewissermaßen *simuliert* wird. So können sich beispielsweise die Mitglieder einer Familie auf die Speicherung jeweils unterschiedlichen Wissens spezialisieren und somit gemeinsam mehr Wissen speichern, als den einzelnen Familienmitgliedern möglich wäre. Um zu erfahren, wo sich ein bestimmtes Werkzeug befindet oder wie es um die Urlaubskasse bestellt ist, reicht es zu wissen, *wer* auf die Speicherung des jeweiligen Wissensgebietes spezialisiert ist und die betreffende Person zu befragen. Geteilt werden muss also, mit anderen Worten, nicht das gesamte verfügbare Familienwissen, sondern lediglich ein *Verzeichnis* dieses Wissens: "Our directories for memories held by others can be thought of as metamemories. That is, they are memories about memories" (Wegner 1995: 326).

Auch bei den in dieser Arbeit beschriebenen Regeländerungsprozessen bestand der erste Schritt zur Kombination von Wissen in der Frage, welche Abteilungen von einer angestrebten Regeländerung betroffen sein würden und wer in diesen Abteilungen ein geeigneter Träger des betreffenden Spezialistenwissen ist. Die Antwort auf diese Frage war nur mit Hilfe eines entsprechenden Meta- bzw. Verzeichnis-Wissens möglich. Allerdings wurde auch deutlich, dass das Transactive Memory Konzept durch die Übertragung auf den organisationalen Kontext eine Modifikation bzw. Erweiterung erfährt. So wurde nicht einmal das Verzeichniswissen in den beiden untersuchten Unternehmen wirklich vollständig geteilt.¹⁰⁷ Organisationsmitglieder auf eher zentralen Positionen waren "directory specialists" (Wegner 1995: 328), das heißt sie konnten beurteilen, wer von einer bestimmten Regeländerung betroffen sein würde. Organisationsmitglieder auf dezentralen Positionen konnten dagegen beurteilen, ob eine bestimmte Regelversion umsetzbar ist.¹⁰⁸ Im Vergleich zu kleinen Gruppen, wie z.B. Familien, geht die (kognitive) Arbeitsteilung in Organisationen (d.h.: Aggregaten aus Gruppen!) also offenbar noch einen Schritt weiter: nicht nur die Erinnerung des aufgabenbezoge-

¹⁰⁷ Vgl. auch Loasby (1999: 87): "The indirect capabilities that are required to coordinate activities are themselves dispersed".

¹⁰⁸ Dieser Befund entspricht dem Konzept einer "hierarchy of integration" (Grant 1996a: 377, vgl. auch de Boer et al. 1999).

nen Spezialistenwissens, sondern auch die Erinnerung des Verzeichniswissens unterliegt einer gewissen Spezialisierung.¹⁰⁹

Für die Gestaltung von Regeln, die sich lediglich auf einzelne Untereinheiten einer Organisation auswirken, wäre ein Verzeichniswissen im Sinne des Transactive Memory Konzeptes als Mechanismus bereits ausreichend: Mit Hilfe dieses Verzeichniswissens könnte man Entscheidungsprobleme (evtl. mit dem Umweg über einen "directory-specialist") einfach an diejenigen Organisationsmitglieder delegieren, die auf das jeweils relevante Wissen spezialisiert sind. Diese würden über das gesamte für die anstehende Entscheidung wichtige Wissen verfügen. Das Transactive Memory Konzept ist also geeignet, um die *arbeitsteilige Erinnerung und Aktivierung* von Spezialistenwissen auch unter der Bedingung begrenzter Rationalität zu ermöglichen. Wie bereits ausführlich diskutiert wurde, ist für die Regelung komplexer, arbeitsteiliger Prozesse jedoch auch die *Kombination* unterschiedlichen Spezialistenwissens notwendig.

7.3.4 Die Simulation von Trial and Error

Im folgenden Abschnitt soll diskutiert werden, welchen Beitrag die präsentierten Befunde zu einer Beschreibung eines solchen Kombinationsmechanismus leisten können. Dabei wird insbesondere erörtert, wie die Befunde zu Regeländerungsprozessen an die theoretische Diskussion über eine Aggregationslogik für individuelle Lernleistungen anknüpfen können (vgl. Abschnitt 2.3). Wie also kommt das (mit Hilfe eines Verzeichniswissens identifizierte) Spezialistenwissen in eine Regel hinein bzw. wie wird Wissen in einer Regel kombiniert? Eine mögliche theoretische Assoziation zu den beschriebenen Regeländerungsprozessen besteht zunächst in einem Verweis auf das in der BT beschriebene Trial and Error-Lernen: Regeln werden aus dieser Perspektive schrittweise an (Umwelt-)veränderungen angepasst. Regelversionen, die zu unerwünschten Umweltreaktionen führen, oder die sich als unpraktikabel erweisen, werden geändert bzw. durch neue Versionen ersetzt (vgl. Abschnitt 3.2).

Dieser verhaltenswissenschaftlichen Vorstellung entspricht nun in der Tat die Beobachtung, dass in beiden untersuchten Unternehmen neue Regelversionen wiederholt versuchsweise mit dem Wissen verschiedener Spezialisten konfrontiert werden, um letztlich praktikable Regeln zu erzeugen. Allerdings wurde auch deutlich, dass die einzelnen Anpassungsschritte sich nicht unmittelbar an Umweltreaktionen, sondern am Erfahrungswissen der Organisati-

¹⁰⁹ Mit anderen Worten: Man muss in Organisationen nicht einmal wissen, wer etwas weiß, wenn man nur weiß wer weiß wer etwas weiß!

onsmitglieder ausrichten. Das Feedback auf einzelne Regelversionen erfolgt mit anderen Worten also nicht in Form von Reaktionen einer Organisationsumwelt *nach* einer Regeländerung, sondern durch die Beurteilung von Lösungsalternativen *vor* der Implementierung einer neuen Regelversion. So gesehen repräsentiert also jede Beurteilung der Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit einer Regelversion gewissermaßen einen "Trial". Nur wenn ein Änderungsvorschlag alle notwendigen "Trials" übersteht, wird er zur Veröffentlichung freigegeben. Im Falle eines "Errors" müssen vor einer Implementierung der Regel eventuell mehrere Umformulierungen erfolgen. Gelegentlich notwendige Nachbesserungen *nach* der Implementierung einer Regel sind so gesehen nicht der zentrale Mechanismus der Anpassung, sondern eher Folge von Fehlern im eigentlichen Anpassungsprozess. Anders formuliert repräsentieren notwendige Nachbesserungen also nicht in erster Linie Fehlversuche bei der Generierung von Wissen, sondern Fehlversuche bei der Kombination von Wissen.¹¹⁰

Um diese Beobachtung theoretisch einordnen zu können, ist also offenbar eine differenziertere Betrachtung experimentellen, adaptiven Lernens notwendig. Miner und Mezias (1996) bieten mit ihrer Vorstellung eines "inferential learning" hierzu einen Ansatzpunkt. Sie argumentieren, dass die Vorstellung einer (vermeintlich geistlosen) Abfolge von Versuch und Irrtum zu kurz greift, um das Potential aktiven Experimentierens für OL-Prozesse zu erfassen.

"Inferential learning can be distinguished from pure trial and error learning, which does not require deductions about *why* particular behaviors have specific outcomes. Inferential learning can arise from informed observation of natural variation but also from active experimentation. (...) Surprisingly, there is almost no research explicitly addressing organizational experimentation in pursuit of inferential learning" (Miner und Mezias 1996: 92f., Hervorhebung hinzugefügt).

Allerdings wird an diesem Zitat auch deutlich, dass der Versuch, klassisches Trial and Error-Lernen differenzierter zu betrachten, sich bei Miner und Mezias letztlich darauf beschränkt, kognitive Leistungen – gewissermaßen durch die konzeptionelle Hintertür – wieder als zentralen Mechanismus zu etablieren. Dabei wird impliziert, dass Wissen über Wirkungszusammenhänge den eigentlich wertvollen Erkenntnisgewinn aus Experimenten darstellt. Dem kann man jedoch entgegenhalten, dass solches Wissen oft nicht mit vertretbarem Aufwand erzeugt werden kann bzw. muss. So ist es beispielsweise zwar erstrebenswert, über möglichst viel Wissen hinsichtlich der genauen *Wirkungsweise* eines pharmazeutischen Wirkstoffes zu verfügen. Für die Entscheidung eines Arztes, ein entsprechendes Medikament zu ver-

¹¹⁰ Man könnte auch argumentieren, dass die ersten Umsetzungen neuer Regelversionen nach deren Verabschiedung eine weitere Stufe bzw. eine Erweiterung des Anpassungsprozesses darstellen. Leonard (1993: 1126) äußert sich in diesem Sinne über das "fine-tuning" nach der Einführung neuer Technologien: "Thus, even if

ordnen, kann jedoch auch das Wissen um seine *Wirksamkeit* ausreichen. Entsprechend kann auch in Regeländerungsprozessen entscheidungsrelevantes Wissen in Regeln einfließen, ohne dass die Beteiligten wüssten, *warum* ein bestimmter Stimulus (d.h. hier: ein Regelentwurf) zu einer bestimmten Reaktion (d.h. hier: Akzeptanz oder Ablehnung bzw. Nachbesserung) führt.

Als wesentlich fruchtbarer für die theoretische Deutung der Befunde als "inferential learning" erweist sich der Verweis von Miner und Mezias (1996) auf March et al.'s (1991) Konzept des "simulating experience". March et al. beschreiben mit diesem Konzept verschiedene Möglichkeiten, mit denen Organisationen aus Erfahrungen mit geringen Fallzahlen dennoch effektiv lernen können. Eine dieser Möglichkeiten besteht darin, hypothetische Ereignisse zu *simulieren*. Dies kann zum einen mit Hilfe fiktiver "Near-histories" geschehen. In diesem Fall versucht man, Lehren aus Unfällen zu ziehen, die eigentlich nur beinahe geschehen sind. Eine zweite Möglichkeit stellen die "Hypothetical histories" dar. In diesem Fall soll versucht werden, die wenige Erfahrung, über die man verfügt, zur Konstruktion einer Theorie zu verwenden, mit deren Hilfe dann wiederum hypothetische Szenarien erzeugt werden können (vgl. March et al. 1991: 4f.).

Mit Hilfe der Befunde lässt sich dieser Gedankengang nun fortführen. So könnte eine weitere Möglichkeit der Simulation von Erfahrung darin bestehen, dass Regelentwürfe versuchsweise mit der Erfahrung verschiedener Spezialisten konfrontiert werden. Aus dieser Sichtweise lernt eine Organisation, indem sie eine Regel einer virtuellen Umwelt aussetzt, die aus den Wissensvorräten der Organisationsmitglieder besteht. In Form eines Gedankenexperimentes stellen sich die beteiligten Akteure die Umsetzung des Regelentwurfes in der Praxis vor und entscheiden dann, ob der Test bestanden ist oder ob die Regel neu formuliert werden muss. Aus dieser Perspektive ließe sich das beobachtete Vorgehen bei Regeländerungen auch als eine *Simulation von Trial und Error-Lernen* bezeichnen.¹¹¹

Regelentwürfe fungieren dabei gewissermaßen als Rohlinge, die schrittweise an eine organisationsspezifische Konstellation unterschiedlicher Bedürfnisse angepasst werden. Diese Bedürfnisse werden von den Beteiligten jedoch nicht abstrakt formuliert, sondern stets in Hinsicht auf den konkreten Entwurf angewandt. Diese Argumentation wiederum legt den Vergleich von Regelversionen mit Prototypen nahe (vgl. Kieser und Koch 2002). Der Begriff des Prototyps findet zwar in der Regel im Zusammenhang mit Produktinnovationen Verwen-

developers successfully meet their original objectives, new technology often requires fine-tuning in the operating environment".

¹¹¹ Aus einer populationsökologischen Perspektive könnte man auch argumentieren, dass hier die "selective forces" bereits auf die "representations" von Routinen und nicht erst auf die "expressions" der Routinen, also auf deren Umsetzung, einwirken (vgl. Aldrich 1999: 36, vgl. auch Abschnitt 4.3.1 dieser Arbeit).

dung. Die Befunde haben jedoch deutlich gemacht, dass er sich auch als Metapher zur Beschreibung von Regeländerungsprozessen eignet. Wheelwright und Clark (1993) beispielsweise verweisen ausdrücklich auf das Potential von Prototypen, unterschiedliche Erfahrungen (und Interessen, vgl. Abschnitt 4.3.2) in Organisationen zu verbinden.

"Sie [Prototypen] dienen als Brücke zwischen Einzelpersonen und Gruppen mit sehr verschiedenem Hintergrund sowie divergierenden Erfahrungen und Interessen. Prototypen können dem Management daher ein Instrument sein, um das Wissen und know-how der Organisation auszuloten, auszubauen und übergreifend wirksam werden zu lassen" (Wheelwright und Clark 1993: 373, vgl. auch Lantz 1986).

Leonard (1998) argumentiert ähnlich und vergleicht den Prozess des Prototypings ausdrücklich mit einer Simulation von Umweltbedingungen. "Companies gain an inherent advantage in learning when employees can simulate an outside market – in effect, prototyping the conditions that the new product will face when launched" (Leonard 1998: 125, vgl. auch: Leonard-Barton 1991, Leonard-Barton und Sinha 1993, Wheelwright und Clark 1993). Weiterhin führt sie aus, dass der Zweck dieses Prozesses darin besteht, "(...) to execute a design on a small scale as a *knowledge-generating experiment*" (Leonard 1998: 127, Hervorhebung hinzugefügt, vgl. auch Leonard 1991: 61).

7.3.5 Transaktives OL

Die theoretischen Argumente der beiden vorangehenden Abschnitte sollen nun in Hinsicht auf die Frage diskutiert werden, welchen Beitrag sie zum Diskurs um die Kombination von Wissen in Organisationen leisten können. Dieses Zwischenfazit erfolgt anhand der Formulierung eines Modells, weil sich auf diese Weise die bisherige Argumentation besonders pointiert darstellen (und kritisieren!) lässt. Das Modell des "Transactive Organizational Learning" (Kieser und Koch 2002) formuliert eine bewusst *einseitige* Beschreibung der Möglichkeiten behavioralen Lernens. Es stellt weniger ein abschließendes Ergebnis der bisherigen Ausführungen dar als vielmehr einen Kristallisationspunkt für weitere Überlegungen. Ebenso wie die Diskussion der Befunde orientiert sich das Modell an zwei zentralen Fragestellungen: (1) Wie kann Spezialistenwissen arbeitsteilig gespeichert und koordiniert werden? (2) Wie wird das Wissen in einem Medium kombiniert; wie kommt es in ein Medium hinein?¹¹² Vervollständigt wird das Modell schließlich durch den Bezug auf Regeln als Medien des OL (vgl. Abb. 2).

¹¹² Auch Hansen (1999: 85) interpretiert das Teilen von Wissen in Organisationen als: "(...) dual problem of searching for (looking for and identifying) and transferring (moving and incorporating) knowledge across organizational subunits, (...)".

Das *Transactive Memory* Konzept beschreibt zunächst die Möglichkeit, durch eine Spezialisierung verschiedener Organisationsmitglieder auf die Speicherung bestimmter Wissensvorräte, bzw. auf die Speicherung eines Verzeichniswissens ein gemeinsames Gedächtnis zu simulieren. Auf diese Weise ist es möglich, relevantes Wissen zu identifizieren und zu lokalisieren, ohne dieses Wissen überindividuell teilen zu müssen. "Just as we can separate knowing something from knowing that we know it, we may know that others know something without knowing it ourselves" (Wegner 1995: 326).

Formale Regeln sind ein Beispiel für ein Medium, in dem sich unterschiedliches Spezialistenwissen verbinden kann. Regeln können mehr Wissen aufnehmen als individuelle Gedächtnisse. Die Kombination von Spezialistenwissen in Organisationen vollzieht sich dabei nicht in den Köpfen einzelner Organisationsmitglieder, sondern in der Anwendung des Wissens auf ein organisationsspezifisches Medium. Im Gegensatz zu anderen Medien des OL, wie etwa Prototypen von Produkten (vgl. Grunwald 2003), sind organisatorische Regeln jedoch nicht nur Erfahrungsspeicher und Kristallisationspunkt von Diskursen, sondern auch ein Substitut für geteiltes Wissen. Sie entstehen vermehrt dann in Organisationen, wenn Größe und Arbeitsteilung ein solches Maß erreichen, dass eine Koordination durch geteiltes, informelles Wissen die individuellen kognitiven Kapazitäten übersteigen würde. March et al. (2000) zum Beispiel führen in diesem Sinne aus, dass eine Koordination ohne schriftliche Regeln nur in kleinen, überschaubaren Gemeinschaften möglich ist.

"Relevant people are not connected to one another, or if connected, they do not share understandings, experiences, or meanings. By this analysis, rules are substitutes for informal understandings, experiences or meanings. They will be more frequently created (and perhaps more often subject to revision) as organizations become more heterogeneous" (March et al. 2000: 62).

Mit dem Beispiel eines Fast-Food Restaurants argumentiert Grant (1996a) sinngemäß, dass in arbeitsteiligen Organisationen eine Koordination durch ein Regelwerk wesentlich effizienter sei, als eine Koordination durch die Ausbildung von Managern in allen möglichen Fachbereichen einer Organisation.

"To optimize the operation of a McDonald's restaurant, it is more efficient for McDonald's to create an operating manual which covers almost every aspect of the restaurant's management than to educate every McDonald's manager in cooking, nutrition, hygiene, engineering, marketing, production management, human resource management, psychology, accounting and finance, and the other specialist areas of knowledge embodied in standard operating rules" (Grant 1996a: 379).

Prototyping bzw. die Simulation von trial and error schließlich stellt eine Möglichkeit dar, mit der begrenzt rationale Individuen ihr Spezialistenwissen in eine Richtlinie einbringen können, ohne dass dabei unrealistische Anforderungen an ihre kognitiven Kapazitäten gestellt wer-

den müssten. Eine solche Form der Regeländerung ist ein Mechanismus zur Kombination von Wissen, der die kognitive Begrenztheit der beteiligten Akteure berücksichtigt. Die versuchsweise Konfrontierung von Lösungsvorschlägen mit Spezialistenwissen stellt geringere kognitive Anforderungen an die Akteure, als gegenseitiges Lernen und das Teilen umfangreicher Wissensvorräte. Die Entscheidung, ob eine Regelversion umsetzbar ist bzw. welche Änderungen sie noch nötig hat, ist weniger anspruchsvoll, als eine abstrakte, allgemeingültige Formulierung von Anforderungen an Regeln.

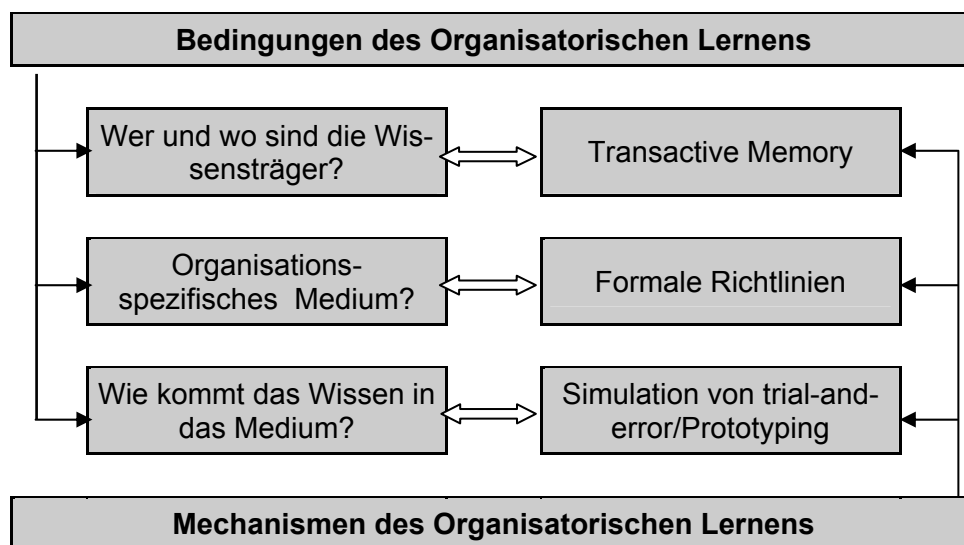


Abbildung 2: Transactive Organizational Learning nach Kieser und Koch (2002)

7.3.6 Potentiale und Grenzen des Transaktiven OL

Die Formulierung des TOL-Modells war inspiriert durch den Befund, dass regelbasierte Lernprozesse *zumindest nicht in jedem Fall* auf große Mengen geteilten Wissens oder übermäßige kognitive Anstrengungen angewiesen sind. OL findet im Rahmen von Regeländerungen *zumindest auch* arbeitsteilig und auf der Basis von einfachen, behavioralen Mechanismen statt. Das TOL-Modell beschreibt diese Mechanismen bewusst pointiert und präzisiert sie somit für die weitere theoretische Diskussion. Das Modell erzeugt deshalb ein einseitiges Bild, das eben jene Aspekte von OL fokussiert, die in weiten Teilen der Literatur ausgeblendet werden (vgl. Abschnitt 5.2). Gerade diese Einseitigkeit macht es nun aber sinnvoll und möglich zu fragen, welche (1) Potentiale und welche (2) Grenzen TOL aufweist.

Ad (1): Potentiale des TOL: Ein wesentlicher und offensichtlicher Vorteil des TOL besteht zunächst darin, dass die Entscheidungen, die einzelne Organisationsmitglieder im Verlauf des Lernprozesses treffen müssen, nur geringe Anforderungen an die individuellen kognitiven Fähigkeiten stellen. Sie binden deshalb weniger Kapazitäten und nehmen weniger Zeit in Anspruch als voraussetzungsvollere Formen von Entscheidungen. So lässt sich ein Urteil über die subjektiv empfundene Sinnhaftigkeit oder den Verbesserungsbedarf einer Regelversion vermutlich schneller erzeugen als eine (intentional) rationale Analyse des zu regelnden Ablaufes. Die Anforderungen, die einzelne Organisationseinheiten an einen zu regelnden Prozess haben, müssen dabei nicht abstrakt, sondern lediglich bezogen auf eine Regelversion formuliert werden. Im Einzelfall kann dies sogar bedeuten, dass es für einen Spezialisten leichter zu entscheiden ist, ob eine Regel sinnvoll und umsetzbar ist, als es später für einen Regelanwender zu entscheiden ist, ob und wie er eine Regel anwendet (vgl. Cohen et al. 1995: 20).¹¹³

Dieser Geschwindigkeitsvorteil des Prototypings gegenüber eher kognitiven Strategien zur Erzeugung eines (Regel-)Designs kann selbst dann bestehen bleiben, wenn sich die Notwendigkeit zu Wiederholungsschleifen im Änderungsprozess ergibt. Eisenhardt und Tabrizi (1995) beispielsweise untersuchen die Frage, wie man eine schnelle Umwelthanpassung von Organisationen im Rahmen von Produktinnovationen erreichen kann. Zu dieser Frage werden zwei verschiedene Modelle verglichen. Das "compression-model" geht von einem rationalen Design-Prozess aus, dessen einzelne Schritte lediglich komprimiert werden müssen. Das "experiential model" dagegen geht von unsicheren, unbekanntem Prozessen aus, und beruht eher auf Improvisation und Flexibilität. Aus Sicht des "experiential models" kann man nun Produktinnovationsprozesse beschleunigen, indem man die Anzahl der Wiederholungsschleifen ("design iterations") – und damit die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Designs – erhöht.

"Regardless of the actual iteration pattern, simply increasing the number of design iterations improves the odds of success and thus accelerates the process, particularly when predictable paths do not exist. (...) learning by doing through multiple iterations is a quicker way to learn than less participative and more cognitive strategies" (Eisenhardt und Tabrizi 1995: 92).

Im Verlauf solcher Wiederholungsschleifen können Erfahrungen aus den betroffenen Organisationseinheiten gewissermaßen wie Wissensmodule kombiniert werden, ohne dass diese

¹¹³ Selbstverständlich können Regeln aber auch mit großem analytischen Aufwand erstellt und später von den Anwendern geistlos und routinemäßig ausgeführt werden. Allerdings ist die kompetente Anwendung von Regeln meist auf Kontextwissen angewiesen und unterscheidet sich deshalb von der unreflektierten Abspulung von Routinen.

sich selbst ändern müssten.¹¹⁴ Der Kreis der beteiligten Spezialisten ist dabei nicht festgeschrieben, sondern richtet sich nach dem Inhalt des jeweils zu regelnden Arbeitsprozesses. In diesem Sinne könnte man regelbasierte Lernprozesse auch als "architectural innovation" bezeichnen, bei der sich die Zusammenstellung von Komponenten ändert, die Komponenten selbst aber weitgehend unverändert bleiben.

"We define innovations that change the way in which the components of a product are linked together, while leaving the core design concepts (and thus the basic knowledge underlying the components) untouched, as "architectural" innovation" (Henderson und Clark 1990: 10).¹¹⁵

Die Modularität verschiedener Wissensvorräte, die sich nur minimal überlappen, ermöglicht aus dieser Perspektive auch eine zielgerichtete und vor allem flexible Kombination von Wissen in Regeln.¹¹⁶ Erfahrungsschätze, zu deren Aufbau und Anpassung einzelne Organisationsmitglieder eventuell Jahre benötigen, können durch ihre Anwendung auf ein Medium wie Regeln schnell auf eine Organisation übergehen. Überspitzt formuliert ist aus Sicht des TOL-Modells ein Lernen der Organisationsmitglieder – zumindest kurzfristig – nicht notwendig, um ein Lernen der Organisation zu ermöglichen (vgl. auch Dosi 1988: 1132f.). Individuelles Wissen wird im Rahmen von TOL nicht in erster Linie *kreiert* oder *verändert*, sondern *angewandt*.¹¹⁷ Die Anwendung von Wissen wiederum ist oft sehr viel schneller möglich als dessen Entstehung oder Veränderung in den Köpfen der Wissensträger (vgl. z.B. Leonard 1998: 61f.). Individuelles Lernen, insbesondere auf der Ebene von Routinen, wird oft dadurch erschwert, dass altes Wissen erst *verlernt* werden muss (Hedberg 1981: 3ff.), und dass ein "prozedurales Gedächtnis" (d.h. routinisiertes Erfahrungswissen) langsamer verfällt als deklaratives, explizierbares Wissen (Cohen und Bacdayan 1994: 557). Das dynamische Potential des TOL liegt also darin begründet, dass die (Re-)Kombination der Wissensmodule oftmals schneller und flexibler möglich ist als die Entstehung und Änderung solcher Erfahrungen und Denkmuster in den Köpfen der Spezialisten.

Schließlich birgt eine geringe Überlappung zwischen den Wissensdomänen einer Organisation auch den Vorteil, dass keine starken (und starren) Verbindungen bzw. "Ties" zwischen diesen entstehen. Insbesondere enge *persönliche* Bindungen zwischen den Untereinheiten einer Organisation erfordern zu ihrer Pflege den Einsatz knapper Ressourcen, wie vor allem

¹¹⁴ "Modularity is especially important in organizing highly complex capabilities which involve broad-scope knowledge integration" (Grant 1996a: 381, vgl. auch Sanchez und Mahoney 1996: 70, Baldwin und Clark 1997).

¹¹⁵ Vgl. auch Teece (1998: 61).

¹¹⁶ Die Modularität von Wissensvorräten hat noch einen anderen Vorteil. Wenn es wenig integrierende und institutionalisierte Sinnstrukturen gibt, oder anders formuliert, wenn stets eine hinreichende gegenseitige Ignoranz zwischen den Wissensdomänen unterschiedlicher Abteilungen besteht, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass diese sich gegenseitig in Frage stellen und somit Auslöser für Lernprozesse liefern (vgl. Vollmer 1996: 331).

¹¹⁷ "In contrast to earlier literature, knowledge is viewed as residing within the individual, and the primary role of the organization is knowledge application rather than knowledge creation" (Grant 1996b: 109).

Zeit, so dass die mögliche Anzahl solcher "Ties" stets begrenzt ist (vgl. Granovetter 1973, Hansen 1999). Deshalb führen starke "Ties" zur Bildung von Clustern und erschweren die Wahrnehmung und Integration von Wissen, das jenseits solcher Cluster innerhalb und außerhalb von Organisationen existiert.

Ad (2): Grenzen des TOL: Die Eigenschaften des TOL, die seine oben beschriebenen Potentiale begründen, sind teilweise auch die Ursache für seine Grenzen. So entsteht beispielsweise zwar ein Geschwindigkeitsvorteil dadurch, dass individuelles Lernen im TOL-Modell keine Voraussetzung für eine neue Kombination von Wissen darstellt. Durch diese Fokussierung auf bereits vorhandenes Wissen erzeugt TOL jedoch auch keinen Anreiz zur Gewinnung neuer individueller Erfahrungen. Da aber nur Individuen genuin neue Einsichten generieren können, kann auch eine optimale Kombination von Wissen auf der Ebene der Organisation die Entstehung neuen Wissens auf der Ebene der Organisationsmitglieder nie vollständig substituieren.

"Auf dieser elementaren Ebene des *Aufbaus* einer Wissensbasis hinken soziale Systeme allerdings einen entscheidenden Schritt hinter den Möglichkeiten von Menschen als mentalen Systemen her: Nur Menschen schaffen *neues Wissen*" (Willke 1995: 298, Hervorhebung im Original).

Somit birgt ein Lernen, das sich auf die Kombination bzw. Ausbeutung bereits vorhandener Erfahrungen konzentriert, immer auch das Risiko eines konservativen Bias (vgl. March 1991). Experimentiert wird schließlich nur mit neuen Kombinationen von Erfahrungen und nicht mit der Entstehung neuer Erfahrungen. Dabei ist eine solche Tendenz, die man etwas neutraler formuliert auch als kognitive Pfadabhängigkeit bezeichnen könnte, nicht unbedingt problematisch und letztlich auch unvermeidbar. Schließlich haben Entscheider grundsätzlich nur solche Erfahrungen zur Verfügung, die in der Vergangenheit gesammelt wurden. Durch die Maximierung des Kriteriums "Umsetzbarkeit" erhält dieser Umstand im TOL jedoch ein kritisches Gewicht: Wenn Organisationsmitglieder stets nur die Umsetzbarkeit von Änderungsvorschlägen *aus ihrer jeweiligen Perspektive* beurteilen, werden Veränderungen, die eine Änderung eben dieser Perspektiven voraussetzen bzw. anstreben, unwahrscheinlich.¹¹⁸

TOL ist also gewissermaßen eingeschränkt durch einen Korridor, der aus alten Erfahrungen besteht und den Möglichkeitsraum für neue Erfahrungen und Veränderungen festlegt und einschränkt. Deeg und Weibler (2000: 170) sprechen in diesem Sinne von "constraints", die sie definieren als "(...) entwicklungsgeschichtlich bedingte Handlungsbeschränkungen, (...)

¹¹⁸ "Wenn immer mehr Wissensstrukturen institutionalisiert werden, schränkt dies die Wissensmöglichkeiten immer weiter ein, weil Interpretationswissen in objektivierten Wirklichkeitskonstruktionen festgefroren wird. (...) Die Organisation wird sich ihrer unsicheren Umwelt immer sicherer und verliert sie damit als Interpretationsproblem" (Vollmer 1996: 325).

die sich Auflösungsversuchen widersetzen". In Anlehnung an Vorstellungen aus der biologischen Evolutionstheorie argumentieren sie, dass Organismen im Laufe der Evolution aus ihrer Form und ihren Funktionen immer mehr Beschränkungen erwachsen. Der Spielraum für Variationen und Anpassungsmöglichkeiten verringert sich entsprechend im Laufe der Zeit. Auf den organisationalen Kontext übertragen würde dies bedeuten, dass Organisationen nicht *an sich* träge sind, sondern in ihren Veränderungsmöglichkeiten immer mehr durch vergangenheitsbezogene "constraints" eingeschränkt werden. Organisationen kombinieren so gesehen also höchst flexibel und dynamisch Spezialistenwissen, das seinerseits jedoch in einem immer enger werdenden Rahmen aus alten Erfahrungen entsteht.¹¹⁹

Diese Überlegungen zu den Grenzen eines erfahrungsbasierten und behavioralen Lernens¹²⁰ führen schließlich zu der Frage, welchen Beitrag die Mechanismen des TOL überhaupt zur Anpassung einer Organisation an veränderliche Umwelten leisten können. Was nützt schließlich die Fähigkeit zur Kombination von Spezialistenwissen, wenn auf diese Weise der "Fit" zur Umwelt nicht verbessert oder langfristig sogar verschlechtert wird? Diese Problemstellung verweist auf den zweiten zentralen Diskurs dieser Arbeit und steht im Mittelpunkt des folgenden Kapitels.

¹¹⁹ Ein solcher Rahmen aus "Constraints" bzw. alten Erfahrungen entspricht damit der Vorstellung von Tiefenstrukturen bzw. "archetypes" im Punctuated Equilibrium Paradigma, die weniger durch Strukturen, als vielmehr durch grundlegende, organisationsweit geteilte Denkmuster konstituiert sind (vgl. z.B. Greenwood und Hinings 1993: 1052).

¹²⁰ Behaviorales Lernen bezeichnet hier wohlgerne nicht das geistlose Stimulus-Response Lernen von Tieren im Skinner'schen Sinne, sondern Lernen unter der Bedingung der begrenzten Rationalität im Sinne der BT.

8. Die adaptive Dynamik von Regeln

Im folgenden Kapitel wird der zweite zentrale Diskurs dieser Arbeit empirisch bearbeitet. Im Mittelpunkt steht dabei die *adaptive Dynamik von Regelsystemen*. Ganz allgemein soll die Frage untersucht werden, welche Bedeutung der regelbasierte, inkrementale Wandel für die Adaption und Adaptivität von Organisationen in veränderlichen Umwelten hat.

8.1 Einleitung und Überblick

Die Befunde in Kapitel 7 haben im Wesentlichen zweierlei deutlich gemacht. Zum einen zeigte sich, dass inkrementale Regeländerungen durchaus Lernprozesse in Organisationen widerspiegeln. Zum anderen wurde deutlich, dass, wenn dabei Wissen arbeitsteilig kombiniert wird, die Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten der Organisationsmitglieder mit der Vorstellung begrenzter Rationalität vereinbar sind. Diese Befunde (und ihr Kontrast zu Vorstellungen organisationsweit geteilten Wissens und gemeinsamen bzw. gegenseitigen Lernens) wiederum haben die Formulierung des TOL-Modells inspiriert. Mit dem TOL-Modell war es möglich, die Potentiale arbeitsteiligen Lernens unter der Bedingung begrenzter Rationalität pointiert darzustellen und kritisch zu diskutieren.

Diese theoretische Diskussion schließlich führte zu einem Ergebnis, das auch auf die zentrale Fragestellung des folgenden, zweiten Diskurses dieser Arbeit verweist. So machte die kritische Betrachtung von TOL einerseits deutlich, dass die darin beschriebene Form des Lernens Eigenschaften aufweist, die zu einer gewissen *Lerneffizienz* führen. Es entsteht ein Geschwindigkeitsvorteil dadurch, dass (zeitraubendes) individuelles Lernen im TOL-Modell keine Voraussetzung für eine neue Kombination von Wissen darstellt. Andererseits wurde jedoch auch deutlich, dass die Kombination von Wissen keineswegs identisch ist mit der Anpassung an veränderliche Umwelten.¹²¹ Damit wurde letztlich auch die *Effektivität* inkrementalen, behavioralen Lernens in Frage gestellt. Die Umsetzbarkeit und Sinnhaftigkeit neuer Regeln wird im TOL stets auf der Basis von Erfahrungen beurteilt, die während der Anwendung der *alten* Regeln gewonnen wurden. Durch diese Fokussierung auf bereits vorhandenes, individuelles Wissen erzeugt TOL keinen Anreiz oder Druck zur Gewinnung neuer Erfahrungen.¹²² Das in der Organisation vorhandene Wissen veraltet und der interpretative

¹²¹ Dass OL grundsätzlich nicht in Anpassung aufgeht, wurde bereits am Beispiel der Lernfallen deutlich (vgl. Abschnitt 3.2.3).

¹²² Vgl. auch Holmquist (2003: 99): "Experience becomes a hindrance to learning that aims to change present conditions".

Rahmen, innerhalb dessen die Umsetzbarkeit von Änderungen beurteilt wird, wird stetig enger. So gesehen macht inkrementaler Wandel inflexibel und damit weniger adaptiv. Aber welche Rolle spielt dann überhaupt das Lernen in kleinen Schritten für die Anpassung von Organisationen an veränderliche Umwelten?

In Abschnitt 5.3 wurde die Bedeutung inkrementalen Wandels für die Adaption und Adaptivität von Organisationen bereits aus der Sicht zweier unterschiedlicher Theorien diskutiert. Aus Sicht der Punctuated Equilibrium-Theorie erfolgt die Anpassung von Organisationen an ihre Umwelten mit einem großen Knall, der notwendig wird, wenn die Passung zwischen Organisation und Umwelt unter ein kritisches Maß sinkt. Inkrementaler Wandel in den Phasen zwischen solchen Schocks dient bestenfalls dazu, einige Trümmer des alten Systems in die neu entstandene Grundordnung einzufügen. Dabei werden die Strukturen und Prozesse von Organisationen jedoch derart verfestigt, dass deren Fähigkeit zu flexibler Anpassung allmählich verloren geht.¹²³ Aus der Perspektive der BT dagegen wurde Wandel als ein kontinuierlicher Prozess beschrieben, in dessen Verlauf Erfahrungen in Regeln und Routinen gespeichert werden.¹²⁴ So gesehen sind es also gerade die inkrementalen Änderungen, die es begrenzt rationalen Organisationsmitgliedern erlauben, sich mit kleinen Schritten an komplexe und dynamische Umwelten heranzutasten.¹²⁵

Der Widerspruch zwischen beiden Perspektiven, so wurde bereits argumentiert, weicht bei näherer Betrachtung der Erkenntnis, dass die Ansätze komplementär sind und sich gegenseitig ergänzen könnten. Eine Vorstellung, die mit beiden Sichtweisen kompatibel ist, besteht darin, dass der Beitrag inkrementaler Änderungen in einer *indirekten, mittelbaren* Anpassungsleistung besteht. Regeln würden sich demnach nicht nur unmittelbar an organisations-*externe* Umwelten anpassen, sondern teilweise auch an geänderte Grundstrukturen *in* Organisationen, die ihrerseits für eine längere Zeit unverändert bleiben. Die Frage, wie inkrementaler und radikaler Wandel zusammenhängen, und welche Bedeutung dabei der inkrementale Wandel für OL und für die Anpassung von Organisationen an veränderliche Umwelten hat, konnte mit diesen *konzeptionellen* Überlegungen jedoch nicht beantwortet werden. Um diese Fragen explorativ zu untersuchen, sollen nun in den folgenden Abschnitten weitere qualitative Untersuchungen folgen.

¹²³ Tushman und Romanelli (1985), Gersick (1991), Greenwood und Hinings (1993), Mezas und Glynn (1993), Sastry (1997).

¹²⁴ Cyert und March (1963), March und Olsen (1975), Nelson und Winter (1982), Levitt und March (1988).

¹²⁵ Wer nicht weit sehen kann macht schließlich keine großen Sprünge. Es sei denn er stolpert.

8.2 Befunde zur adaptiven Dynamik von Regeln

In den folgenden Abschnitten werden Befunde präsentiert, die das bisher in dieser Arbeit erzeugte Bild regelbasierten OLs erweitern, bzw. in einen weiteren Rahmen einfügen sollen. Dabei stehen weniger die Mechanismen als vielmehr der Umweltbezug regelbasierter Lernprozesse im Vordergrund.

8.2.1 Anpassungsbedarf nach fundamentalem Wandel

Aus den Antworten der Befragten in beiden Unternehmen geht hervor, dass nach grundlegenden organisationalen Veränderungen ein erhöhter Regeländerungsbedarf besteht. Sowohl die ArgoBank als auch SanaPharm hatten einige Jahre vor der Befragung größere strukturelle Änderungen vollzogen.¹²⁶ Im Fall der ArgoBank war dies eine Divisionalisierung, im Fall von SanaPharm die Übernahme des Unternehmens durch einen internationalen Konzern. Diese Änderungen tauchen in vielen Antworten als Ursache für eine große Anzahl von Änderungen in den jeweiligen Regelwerken auf. Aber auch kleinere organisatorische Änderungen, wie zum Beispiel die Einführung von SAP-Software, wurden als Auslöser für Anpassungen im Regelwerk genannt. Regeländerungen wurden dabei oft als Teil der organisationsinternen *Umsetzung* von übergeordneten Änderungen empfunden. Je weiter diese Umsetzung aus Sicht der Organisationsmitglieder voranschreitet, desto geringer wird auch der Bedarf an Regeländerungen. Insbesondere Regelbetreuer äußern den Eindruck, dass das jeweilige Regelwerk im Zeitverlauf nach größeren Strukturveränderungen immer mehr optimiert wurde, und sich Änderungen entsprechend mehr und mehr erübrigen würden.

In den folgenden beiden Zitaten beschreibt ein Mitarbeiter der ArgoBank den Einfluss, den die Divisionalisierung des Unternehmens auf die Regeländerungsaktivitäten hatte. Im zweiten Zitat bekräftigt er ferner, dass nun, einige Jahre nach der Divisionalisierung, weniger Änderungsbedarf bestehe:

Bank16 (45:57)

Bank16: Wir haben ja vor einigen Jahren hier ein Projekt gehabt in der Bank, das Projekt XY [gemeint ist die Divisionalisierung, U.K.], haben Sie sicher gehört, wo die ganze Struktur der Bank geändert worden ist. Und da war natürlich, gerade im ARK-Bereich, in diesen Abläufen wahnsinnig viel zu ändern. Das war auch die Zeit, wo ich hier angefangen habe, und da haben wir, ich würde mal behaupten, so fast die Hälfte der gan-

¹²⁶ Auch einzelne formale Regeln sind natürlich ein Teil der Struktur einer Organisation. Insofern stellt jede Regeländerung auch eine strukturelle Änderung dar. Mit Struktur ist hier jedoch das Strukturverständnis der Befragten gemeint. Demnach bezieht sich der Begriff "Struktur" auf grundlegende Dinge, wie etwa divisionale Struktur vs. Matrixstruktur.

zen Regeln hier in diesem Stab geschrieben. Also nicht ich alleine, um Gottes Willen, aber da haben wir sehr viel geschrieben. Diese Großanpassung ist jetzt Gott sei Dank vorbei, ehm, so dass jetzt auch die Anpassungen immer nur eher selten sind.

Bank16 (363:388)

Bank16: Klar, jetzt sind auch die meisten Abläufe mal geregelt und auch nach dem Stand zumindest von vor einigen Jahren auch optimiert. Da wird sich immer mal was verbessern lassen, aber nicht mehr im großen Stil wahrscheinlich. Und im kleineren Stil kommen die Anregungen aus der Linie, wie gesagt.

Auch im folgenden Zitat wird die Divisionalisierung in der ArgoBank als Auslöser für weitreichende Änderungen im Regelwerk (ARK) genannt:

Bank4 (1416:1433)

Bank4: Gut, also was man mit unserer Strukturänderung [gemeint ist die Divisionalisierung] einfach erreichen wollte, war, dass der Kunde einen spezialisierteren Ansprechpartner hat. Deshalb diese Unternehmensbereiche, dass man gesagt hat, ein Firmenkunde hat heute andere Anforderungen wie der Bäcker um die Ecke oder ein Arzt. Und das war ja auch schon ein Punkt in die Richtung, dass man gesagt hat, wir wollen dem Kunden jemanden bieten, der auf seine Denke und auf seine Erfordernisse irgendwie eingeschossen ist. Und die ARK-Änderung, das war dann der ganze Rattenschwanz, der hinterherkam auf die einzelnen Bereiche.

Vergleichbare Aussagen über den Zusammenhang zwischen grundlegenden Änderungen in Organisationen und den daraus resultierenden Regeländerungsbedarf finden sich auch in den Interviews mit Mitarbeitern des Pharmaunternehmens. In den folgenden beiden Zitaten wird die Übernahme von SanaPharm durch einen Konzern, neben Änderungen von Gesetzen, als typischer Auslöser für Regeländerungen genannt.

Pharma1 (139:144)

UK: Was sind denn typische Auslöser für Regeländerungen?

Pharma1: Ja zunächst mal die Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen, dann Änderungen in der Aufbauorganisation, Änderungen in der Unternehmensstruktur, wie es z.B. passiert ist bei der Übernahme der SanaPharm durch den XY Konzern.

Pharma9 (71:81)

UK: Was sind denn andere Auslöser für Regeländerungen gewesen bisher, abgesehen von der Konzernübernahme?

Pharma9: Natürlich Änderungen eben, wie gesagt, in den Bilanzierungs-Vorschriften. Wir sind gewechselt von US Gap nach IAS und haben jetzt hier auch Detail-Auslegungen, die zwar auch wieder mit der Übernahme irgendwo zusammenhängen, aber es sind im Endeffekt Auswirkungen durch den Wechsel der Bilanzierungs-Vorschrift. Und andererseits haben wir natürlich Auswirkungen durch Veränderung von Organisation an sich, sprich die Organisationsstruktur des Unternehmens hat sich durch den, durch die Übernahme auch verändert, was natürlich Auswirkungen auf die Regeln wiederum hat.

Aber auch weniger grundlegende organisationale Veränderungen werden durch Anpassungen im Regelwerk nachvollzogen. In den folgenden beiden Zitaten wird die Einführung von SAP-Software bei SanaPharm als Auslöser für Änderungen in der Struktur von Arbeitsabläufen und Schnittstellen, und damit auch als Auslöser für Anpassungsbedarf in den Regeln genannt. Im zweiten Zitat formuliert die befragte Person, dass man sich auf dieses neue System im Laufe der Jahre "eingerüttelt" habe.

Pharma4 (293:307)

Pharma4: (...) also ich kenne Keinen, keine Funktion, die davon nicht betroffen wäre. Und das alles hat natürlich auch seinen Einfluss auch auf Organisationsanweisungen. Das heißt die Abläufe müssen auch neu festgelegt werden. Es reicht ja nicht, wenn man neue Software-Programme einführt, sondern die Abläufe müssen ja auch entsprechend angepasst werden. Die Schnittstellen müssen definiert werden zwischen den einzelnen Funktionseinheiten, zwischen den einzelnen Verantwortlichkeiten.

Pharma10 (111:117)

Pharma10: Wobei sich natürlich, wobei sich natürlich auch im Laufe der Jahre durch die Anwendung des SAP-Systems, ja, ein bestimmtes Verfahren entwickelt hat, wie ich eine Investition technisch abwickle. Und im Prinzip gibt es auf dieser Seite auch keine, ja, ich sage mal Änderungen mehr, da sich das Ganze jetzt im Laufe von zwölf, dreizehn Jahren einfach eingerüttelt hat, und es hier gar keinen Bedarf mehr gibt an größeren Änderungen.

In den folgenden beiden Zitaten werden Regeländerungen von Mitarbeitern beider untersuchter Unternehmen ausdrücklich auch als *Umsetzung* von übergeordneten Änderungen bezeichnet:

Bank12 (548:574)

Bank12: (...) Ja, im Prinzip ist der ARK ja auch eine Form der Umsetzung. Also wenn jetzt zum Beispiel sich das Kreditwesengesetz ändert, dann wird diese Änderung auch in irgendeiner Form als Arbeitsanweisung umgesetzt und erscheint demnach im ARK. Und das Kreditwesengesetz, ob mit oder ohne ARK, hat Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen. Zum Beispiel, dass wir gezwungen sind, in den und den Fällen von dem Kunden Bilanzen herein zu nehmen, um die wirtschaftlichen Verhältnisse offen zu legen. Dazu verpflichtet uns das Kreditwesengesetz. Und so eine Änderung, die ist halt dann auch im ARK enthalten. (...) Rein ARK-geborene Änderungen, das dürfte es ja eigentlich gar nicht geben. Der ARK hat ja keinen Selbstzweck. Das sind irgendwelche Dinge, die von Seiten des Gesetzgebers kommen oder ablauforganisatorisch sich verändern und über den ARK (kommuniziert) werden, umgesetzt werden.

Pharma2 (1341:1360)

Pharma2: Die [Organisationsanweisung, U.K.] stellt nur die, wenn Sie so wollen, die Qualität der Umsetzung der strategischen Komponenten sicher. Aber sie ist nur ein Vehikel, nie ein Eigenzweck, nie ein strategischer Eigenzweck. Die strategische Entscheidung trifft das Unternehmen. Das tut es außerhalb von Organisationsanweisungen. (...) Deshalb, wie auch immer, das ist nur Vehikel, die haben keinen strategischen

Zweck, sondern bilden nur das Rückgrat für die Umsetzung entsprechender strategischer Entscheidungen.

Die qualitative Untersuchung von Regeländerungsprozessen bestätigt also zunächst den oben erwähnten quantitativen Befund der zuerst starken und dann nachlassenden Regeländerungsaktivität nach extern induzierten Änderungen in Regelregimen. Allerdings erfährt dieser Befund nun vor dem Hintergrund der präsentierten Zitate eine weitreichendere inhaltliche Deutung. Die zunächst starke Regeländerungsaktivität wird von den Befragten als unverzichtbare Umsetzung der vorangegangenen größeren und kleineren strukturellen Änderungen wahrgenommen. Sobald diese Umsetzung bzw. Übersetzung von größeren Änderungen der übergeordneten Organisationsstruktur auf organisationsinterne Bedingungen aus Sicht der Organisationsmitglieder zufriedenstellend vollzogen ist, lässt auch die Regeländerungsaktivität nach. Allerdings geht aus den in diesem Abschnitt präsentierten Befunden noch nicht hervor, warum diese Umsetzung von den Organisationsmitgliedern nachträglich und schrittweise geleistet wird.

8.2.2 Anpassung von Regeln an organisationsinterne Bedingungen

Die im vorangehenden Abschnitt präsentierten Aussagen zur nachträglichen Anpassung von Regeln an Strukturveränderungen deuten bereits darauf hin, dass auch organisationsinterne Bedingungen ein Teil der Umwelt sind, an die Regelwerke angepasst werden. Dieser Eindruck wird durch die Befunde im folgenden Abschnitt weiter illustriert. In beiden untersuchten Unternehmen wird von den an Regeländerungen beteiligten Personen geäußert, dass Regeln auch an Bedingungen angepasst werden müssen, die aus der Logik der Organisation selbst entspringen und somit höchstens mittelbar auf Anforderungen aus der Organisationsumwelt zurückgeführt werden können. So weisen verschiedene Zitate darauf hin, dass viele Regeln sich auf interne Abläufe beziehen und beispielsweise von Kunden gar nicht wahrgenommen werden können. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass ein großer Teil der formalen Regeln in den untersuchten Unternehmen keinem unmittelbaren Umwelteinfluss ausgesetzt sind. Ferner wird eine Beurteilung der Umsetzbarkeit von Regelversionen auch von Organisationsmitgliedern vorgenommen, die keinen oder zumindest keinen direkten Kontakt zur Organisationsumwelt haben, deren Beitrag sich also nur mittelbar als Antwort auf Umweltanforderungen rekonstruieren lässt.

In den folgenden beiden Zitaten antwortet ein Mitarbeiter der ArgoBank auf die Frage, ob bei der Reformulierung von Regeln auch versucht werde, eine verstärkte Kundenorientierung zu berücksichtigen.

Bank23 (586:593)

Bank23: Ja also, es ist so vielleicht; die ARKs sind ja in erster Linie praktisch ein Weisungswerk wo es darum geht, meistens sag ich mal, meistens interne Abläufe zu bewältigen. Das heißt insofern ist es da schwierig, irgendwie die andere Kundenorientierung reinzubekommen.

Bank23 (603:608)

Bank23: Weil, das Weisungswesen sind eigentlich in erster Linie interne Arbeitsabläufe, um die es geht. Also da ist eigentlich diese Trennung zu sehen. Insofern hat das wenig Einfluss auf das interne Weisungswesen. Also ARK heißt ja auch schon, dass es um interne Sachen geht.

Auch in den folgenden Beispielen antworten drei verschiedene Mitarbeiter der ArgoBank auf die Frage, ob sie eine Reaktion von Kunden auf Regeländerungen feststellen könnten.

Bank5 (780:785)

Bank5: Wenn das jetzt überhaupt den Kunden betrifft. Oft ist im ARK ja einfach was Internes geregelt. Was eigentlich den Kunden extern, der merkt das überhaupt nicht.

Bank6 (665:734)

Bank6: Es sollte nicht so sein. (3) Wir können es, (4) gut, ich sage mal so, oberster Grundsatz bei mir: Machbares Geschäft machen. Und es kann dann halt sein, dass durch gewisse Regeländerungen eine Unterschrift mehr erforderlich ist. Die hole ich dann halt. Insofern dürften das die Kunden, was interne Reglementänderungen sind, überhaupt nicht spüren.

Bank12 (598:607)

Bank12: Feststellen ist nicht, weil das überwiegend technische Dinge waren, die eigentlich eher mit Selbstverwaltung zum größten Teil zu tun hatten: Wie organisiere ich mich in der Bank selbst? (Das) betreffen halt die meisten Regelungen.

8.2.3 Anpassung von Regeln an unterschiedliche lokale Perspektiven

In beiden untersuchten Unternehmen machen die Aussagen der Befragten deutlich, dass die unterschiedlichen Anforderungen, die verschiedene Abteilungen an Regeln haben, stark von deren Nähe oder Distanz zu verschiedenen Segmenten der Organisationsumwelt beeinflusst werden. Dies macht sich zum einen in der unterschiedlichen Bedeutung, die formale Regeln ganz allgemein für diese Untereinheiten haben, bemerkbar. Zum anderen kann man auch einen Einfluss dieses unterschiedlichen Umweltbezuges auf den Prozess der Regeländerung feststellen. Regeln haben beispielsweise eine unterschiedliche Bedeutung für Sachbearbeitungs- und Vertriebsabteilungen. Man könnte auch sagen, beide Einheiten haben unterschiedliche Perspektiven im Umgang mit Regeln. Organisationsmitglieder, die "nahe" an der

Umwelt bzw. den Kunden sind, fühlen sich eher durch Regeln eingeengt, die sie am Abschluss von Geschäften hindern. Insbesondere Vertriebsabteilungen, entwickeln durch ihre enge Interaktion mit Kunden andere Sichtweisen, als eher zentrale Abteilungen. Organisationsmitglieder dagegen, die von der Umwelt "entfernt" agieren, sind eher darauf bedacht, durch exakte Regeln bzw. durch strikte Regelbefolgung Risiken vom Unternehmen fernzuhalten. Dies gilt insbesondere für Mitarbeiter von Revisions- und Rechtsabteilungen.

Die Auslegung und erst recht die Änderung von Regeltexten muss von den Beteiligten oft in Form eines Ausgleichs zwischen den unterschiedlichen lokalen Perspektiven ermöglicht werden. Dabei unterstellen sich die Mitglieder der verschiedenen Untereinheiten der Unternehmen meist gegenseitig die Unfähigkeit zu einer übergeordneten Sichtweise. Gleichwohl gehen Sie davon aus, dass die anderen an einer Regeländerung beteiligten Personen ihre jeweils lokale Perspektive nicht aus Abteilungsegoismus vertreten, sondern weil sie einfach *nicht in der Lage sind*, eine andere Perspektive einzunehmen. Die Abstimmung zwischen verschiedenen Perspektiven bedarf oft mehrerer Abstimmungsrunden bzw. Anläufe. Mit den folgenden Zitaten soll gezeigt werden, dass die nach fundamentalen Änderungen zunächst starke und dann abnehmende Regeländerungsaktivität sich teilweise als ein Ausgleich zwischen verschiedenen lokalen Sichtweisen in Organisationen beschreiben lässt.

Zunächst werden Zitate präsentiert, die die unterschiedlichen lokale Sichtweisen bei den Befragten sichtbar machen. Im folgenden Zitat beschreibt beispielsweise ein Vertriebsmitarbeiter der ArgoBank, wie ihm Regeln zur Vermeidung von Kreditrisiken das "Leben schwer machen". Gleichzeitig ist ihm offensichtlich bewusst, dass Risikovermeidung (also eine andere lokale Sichtweise) bei der Kreditvergabe aber unerlässlich ist.

Bank6 (290:314)

UK: Ärgern Sie sich auch manchmal über bestimmte Richtlinien?

Bank6: Ja sicher. Es gibt Dinge, die, sagen wir mal, zwar aus Banksicht notwendig sind, von der Risikostruktur her, dass man einfach sagt, hier hat man was erkannt, hier in so einem Segment sind Risiken da, und dann tut man das globalisieren durch Regeln und die machen einem dann das Leben dann schwer. Wenn Sie jetzt einen Fall [gemeint ist hier: eine Entscheidung über eine Kreditvergabe, U.K.] haben, der eigentlich ganz klar ist, und dann müssen Sie versuchen – es ist nicht so, dass wir den Fall dann nicht trotzdem machen, ja, also wenn er machbar ist – nur, Sie brauchen eben ein Vielfaches an Unterschriften darauf, ne? Dann ist die Kompetenzkette, die wird einfach länger und der Entscheidungsprozess dauert länger. Und solche Entscheidungen sind also, gut hauptsächlich im Hinblick auf das Kreditrisiko gefallen, ne? Akzeptiere ich, wie gesagt. Machen uns halt das Leben schwer und das ärgert einen eben auch ein bisschen.

Im folgenden Beispiel beschreibt ein Kundenbetreuer der ArgoBank seine Wahrnehmung der Unterschiede zwischen der lokalen Perspektive eines Kundenbetreuers und der lokalen Per-

spektive eines Sachbearbeiters. Entsprechend vertritt er offensichtlich eher eine vertriebsorientierte und weniger eine risikoaverse, regelbetonte Perspektive.

Bank9 (1195:1223)

UK: Kann es nicht mal vorkommen, dass man die Regeln ein bisschen aufweichen muss, um ein gutes Arbeitsergebnis zu erzielen?

Bank9: Ähm ja. Aber es hängt teilweise auch mit Personen zusammen. Wenn ich da, ich sag es mal so, einen sturköpfigen Beamten da sitzen habe, der noch nie mit einem Kunden zu tun hatte, der eine Regel aufstellt oder eine Kreditprüfungsregel, möchte ich mal so sagen. Weil wenn ich, wenn ich zum Beispiel einen Kunden vor mir sitzen habe, und der sagt "ich bin nun mal im Engpass, ich habe meinen Job verloren aber ich bin auf der Suche und so", das kann ja mal vorkommen, dann kann ich nicht hingehen, dann muss ich dem Kunden versuchen, zu helfen. Das ist eigentlich als Betreuer meine erste Aufgabe.

UK: Klar.

Bank9: Ich sollte ihn nicht ins Unglück rennen lassen, sondern ich sollte ihm helfen. Habe aber dann irgendwo jemand sitzen in unserem Kreditservicecenter, der wiederum das ganze prüft, und der sagt "Nö. Alles zurück. (Dem) machen wir nichts mehr". Die tun unsere Arbeit dann richtig blockieren.

Im folgenden Zitat beschreibt dagegen eine Mitarbeiterin der Finanzabteilung von SanaPharm ihre Wahrnehmung unterschiedlicher lokaler Sichtweisen in ihrer Organisation. Sie selbst vertritt eher eine risikoaverse, organisationsinterne Sichtweise.

Pharma7 (723:751)

Pharma7: (...) seit dem 1.1. 99 ist ja auch das sogenannte KontraG im Focus, muss auch berichtet werden, muss in den Offenlegungsunterlagen berichtet werden. Wir haben auch eine Risikoberichterstattung da noch mal aufgesetzt, das heißt nicht extra aufgesetzt, bei uns gab es schon immer ein entsprechendes Reporting. Das haben wir dann nur noch einmal formalisiert. Und diese Fragen, diese Zusammenführungen, die laufen auch in unserer Funktion bei der Bilanz mit, so dass wir natürlich dafür einen anderen Blickwinkel haben, für den Bedarf einer Regelung, als vielleicht jetzt ein Forschungsbereich. Der möchte geholfen haben, wenn er einen Bedarf hat, in welcher Richtung auch immer. Wie kann ich eine Zahlung in ein bestimmtes Land bringen, wie kann ich vorgestern schon etwas organisiert haben? Gerade in Richtung Zahlungsverkehr, das sind einfach Fragen, wo wir auch Dienstleister sind. Wie gesagt, unser Blickwinkel ist ein anderer. Der Anwender draußen sagt, "jetzt brauch ich noch drei Unterschriften, damit ich eine Investition genehmigt bekomme". Wir haben auch eine Organisationsanweisung für Investitionsgenehmigungen. Ja, das sind unter Umständen größere Projekte, die auch über einen längeren Zeitraum bewerkstelligt werden, die in individuellen Verträgen gipfeln. Dann muss ich sagen, wann ist die Rechtsabteilung oder eine juristische Abteilung einzubinden. Was muss ich an Regelungen an Finanz- und Liquiditätsplanungen vorhalten und und und. Also das sind verschiedene Komponenten, die auch zusammenspielen. Das ist im Extremfall gesprochen dem Anwender draußen gleich, wie wir unsere Belange handeln [handeln wird hier englisch ausgesprochen, also im Sinne von "handhaben" verwendet, U.K.] können, er kann aber auch nicht einfach los marschieren und sagen: "jetzt mach Du mal dieses und jenes". Es muss schon auch ein gewisser standardisierter Prozess sein.

8.2.4 Konflikte zwischen lokalen Perspektiven

Besonders deutlich werden die Unterschiede zwischen verschiedenen lokalen Sichtweisen, wenn die Anwendung oder Änderung von Regeln zu Konflikten zwischen den verschiedenen Sichtweisen führt. In den folgenden beiden Zitaten formulieren die Befragten ausdrücklich, dass unterschiedliche Orientierungen hinsichtlich der Regelanwendung eine Ursache für Konflikte zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten darstellen. Im ersten Zitat äußert sich ein Mitarbeiter der ArgoBank entsprechend, im zweiten Zitat ein Mitarbeiter von SanaPharm.

Bank7 (1421:1431)

UK: Vielleicht ein letzter Punkt noch. Kennen Sie Fälle, in denen es Konflikte zwischen ihrer Abteilung und anderen Abteilungen im Unternehmen gegeben hat, und was sind denn da so typische Ursachen?

Bank7: Unterschiedliche Orientierung. Also ich bin dauernd mal in Konflikt mit Betreuern, ja, die kundenorientiert sind, denen die Weisungen wurscht sind, und wir, denen die Weisungen wirklich drauf achten müssen, dass das auch korrekt alles vor sich geht. Dauernd.

Pharma1 (769:829)

Pharma1: Wobei es da auch wieder gruppenspezifisch ist, also welche. Es gibt auch hier im Innendienst Gruppen, wie zum Beispiel das Produktmanagement, die haben eine sehr ähnliche Sichtweise wie der Außendienst, was diese Regel betrifft, weil sie auch eben direkt alle Gruppen, die direkten Kontakt mit den Kunden haben, um bei den Kunden solche Dinge, solche Maßnahmen durchzuführen, die in dieser Regel behandelt werden. Die haben natürlich eine andere Zielsetzung. Oder die haben andere, ein anderes UMGEHEN mit der Regel als diejenigen, die das Interesse haben, dass diese Regel eingehalten wird. Und DA gibt es schon sehr viel Friktion.

UK: Sie haben gesagt, das kommt da zu Friktionen. Wie kann man sich das vorstellen?

Pharma1: Ja, dass eben Unmut entsteht dadurch, dass es letztlich darauf rausläuft, dass der Außendienstkollege seinem Kunden sagen muss: "Du darfst nicht mit, ich kann Dich nicht mitnehmen [beispielsweise zu einem Kongress, U.K.]". Und das ist klar, das erzeugt Druck, und Druck, wenn Sie auf eine Zitrone drücken, dann kommt da Saft raus, und der Saft ist sauer.

Die folgenden Zitate machen deutlich, dass das Verständnis der Befragten für einen regelnden Prozess auf ihre jeweils spezifische Perspektive beschränkt ist. Die Organisationsmitglieder nehmen wahr, dass es unterschiedliche Perspektiven gibt, sind aber nicht wirklich in der Lage, verschiedene solcher Perspektiven einzunehmen. Meist ist ihnen dies auch bewusst. Im folgenden Beispiel werden diese unterschiedlichen Perspektiven als möglicher Auslöser von Konflikten genannt. Den Vertretern von jeweils anderen Sichtweisen wird dabei

oft unterstellt, eben einfach "die Umstände" nicht zu kennen. Dies äußert im folgenden Beispiel ein Mitarbeiter aus einer Vertriebsabteilung der ArgoBank.

Bank19 (916:938)

UK: Was könnte denn da so eine Ursache sein für so einen Konflikt?

Bank19: Eine Ursache könnte sein, dass wir beim Kunden an der Front sind und verstehen, wenn der Kunde einen Bedarf hat in irgendeiner Form, den wir erfüllen müssen; entgeltlich oder unentgeltlich, berechtigt oder unberechtigt, sei mal dahingestellt. Wir fassen das aber vom Kunden so auf, dass es in Ordnung ist. Und auch wenn es nicht in Ordnung ist, sagen wir vielleicht O.K., wir müssen das so machen, weil uns das der Kunde wert ist, weil das kundenorientiert ist, das Ganze aber vielleicht von einer anderen Abteilung getragen, bearbeitet werden muss, vielleicht sogar irgendwie mit genehmigt werden muss, und die sich dann vielleicht querstellen, weil die dieses Kundenverhältnis einfach nicht kennen, weil die den Kunden nicht kennen, weil die die Verbindung nicht kennen oder die Hintergründe nicht kennen und dann nicht immer dem Betreuer glauben, was er denn so sagt, oder der Betreuer das vielleicht nicht so recht glaubhaft übermitteln kann. Und da kann es dann schon einmal Zoff geben.

Im folgenden Zitat formuliert ein anderer Vertriebsmitarbeiter, man könne nicht gleichzeitig auf den Kunden eingehen und sich auch noch gut in den Regeln auskennen. Die anderen Organisationsmitglieder, die keinen Kundenkontakt haben, könnten dies eben nicht verstehen.

Bank15 (874:916)

UK: Haben Sie den Eindruck, dass es [alle möglichen Regeln im Kopf zu haben und sich dran zu halten, U.K.] für andere Mitarbeiter hier auch ein Problem ist?

Bank15: Ja, ich denke schon. Und dann kommt halt dazu, wir haben ja schon – unser Kontrollorgan sozusagen ist eigentlich das Servicezentrum, weil das Servicezentrum, die überprüfen unsere Eingaben, die gucken unsere Formulare an, ob das schon mal alles in Ordnung ist usw. Und dann kommt halt diese erste Kontrolle eigentlich schon. Und das Servicezentrum, die wissen natürlich ganz genau, was im ARK drin steht. Aber für uns ist das halt zu schwierig, jede Regel ganz genau zu wissen, weil wir einfach auch, man muss auch auf den Kunden irgendwo eingehen. Man kann nicht nur stur die Regeln sehen, sondern man muss auch sagen, O.K., jetzt muss ich halt sehen, dass ich das so irgendwie hinkriege ohne Kunde. Oder dann halt für den Kunden, dass ich es dann doch anders mache. Und das ist es halt oft schon das Problem von Stellen, die eben gar nichts mit dem Kunden zu tun haben, die können das halt nicht nachvollziehen, dass es halt anders einfach für uns besser ist und für den Kunden auch besser ist und da gibt es halt oft Schwierigkeiten, wo wir dann halt sagen, also so kann es ja nicht sein. Wir sind hier da eigentlich, um Geschäft zu machen, und nicht um Formalitäten zu erledigen. Das ist halt oft das Problem.

Bei solchen Konflikten um Regelanwendungen unterstellen sich die Befragten durchaus gegenseitig guten Willen. Sie wissen aber, dass der jeweils andere durch seine Perspektive beschränkt ist. Dies wird am folgenden Beispiel deutlich.

Pharma8 (1138:1152)

Pharma8: Wobei ich noch mal betonen möchte, soweit ich meine Kollegen kenne, also auch die Kunden kenne, behaupte ich meine Eingangsthese: Jeder ist bereit, fürs Unternehmen viel zu tun. (...) Und auch da jedes Risiko vom Unternehmen wegzunehmen, wo es auch immer pragmatisch möglich ist. Also es ist keiner da, der bewusst irgendwo in ein Messer rein laufen will. Nur fehlt manchmal eben das Wissen darum, was darf ich tun, was kann ich tun. Ein Mediziner ist letztendlich kein Kaufmann oder kein Jurist, der sich mit solchen Fragen beschäftigt. Deswegen glaube ich, jeder ist an und für sich bereit, für das Unternehmen vernünftige Dinge zu tun. Wir müssen dann nur gucken, dass eben pragmatisch – pragmatisch sowohl aus der Kundensicht wie auch aus der reinen Verwaltungssicht – die Balance gehalten wird.

8.2.5 Die Kombination unterschiedlicher lokaler Perspektiven

Im Verlauf von Regeländerungsprozessen werden verschiedene lokale Perspektiven zu einem Ausgleich gebracht. Widersprüche müssen in Form von Kompromissen abgearbeitet werden. Im Folgenden beschreibt ein Mitarbeiter von SanaPharm, dass unterschiedliche Sichtweisen kombiniert werden mussten, um eine umsetzbare Beschaffungsrichtlinie zu erhalten. Ein erster Versuch, diese Regel an die neue Konzernstruktur anzupassen, war fehlgeschlagen, weil wichtige Gruppen von Regelanwendern nicht in den Änderungsprozess eingebunden worden waren. Der Versuch der Einkaufsabteilungen, die Beschaffungsregel in einer zweiten Anpassungsrunde entsprechend freizügiger zu gestalten, wurde dann aber von der Rechtsabteilung wiederholt eingeschränkt. Diese Einschränkung wird im folgenden Zitat von dem SanaPharm-Mitarbeiter aber nicht als Behinderung, sondern ausdrücklich als notwendige Unterstützung bezeichnet. An diesem Beispiel wird insbesondere deutlich, dass in der betreffenden Regel nicht nur unterschiedliches Fachwissen, sondern auch Perspektiven, die sich durch ihren Umweltbezug unterscheiden, kombiniert werden mussten.

Pharma8 (548:564)

Pharma8: Mit SanaPharm, mit SanaPharm-Aufkauf von Konzern XY hat man den zentralen Einkauf dezentralisiert. Und jetzt gibt es Abläufe, die graduell ein Bissel anders sind in einem Rohstoff-Einkauf, als in einem technischen Einkauf, in einem Geräte-Einkauf, das auch eine große Bandbreite hat, so dass es einfach notwendig war, mal zu sagen: "Leute, wie berühren euch diese Vorschriften? Berühren Sie euch überhaupt, was, was ist so eure Intuition"? Und da es letztendlich dann auch alles Kollegen waren, die in der Tagesarbeit letztendlich verhaftet waren, mit Tagesproblemen dann auch immer wieder klarkommen mussten, dann haben die sehr schnell, oder wir haben uns dann sehr schnell auf eine pragmatische Lösung geeinigt. Da kam auch noch eine Unterstützung in dem Fall vom Herrn Hiller aus der Rechtsabteilung, der immer wieder dann für unsere relativen Versuche, Freizügigkeit zu zeigen, uns dann wieder versucht hat einzufangen.

Auch in den folgenden drei Zitaten wird deutlich, dass unterschiedliche Sichtweisen bei der Interpretation zu einem Ausgleich gebracht werden müssen. Diese Verbindung bzw. Kombination von Perspektiven wird von den Beteiligten durchaus als eine anspruchsvolle Aufgabe wahrgenommen. Die neue Regel muss für alle Betroffenen umsetzbar sein. Sie muss zum einen neuen Rahmenvorgaben umsetzen, zum anderen aber auch die Handlungsfähigkeit in der Organisation gewährleisten. Zunächst zwei Beispiele von SanaPharm.

Pharma7 (649:652)

Pharma7: Und das ist natürlich die Schwierigkeit, einen Kompromiss zu finden, mit dem dann alle wieder leben können, aber wir aus Unternehmens- und Risikosicht dann auch leben können. Es gibt da nicht die Schwarz- Weiß- Betrachtung.

Pharma1 (519:529)

UK: Wodurch zeichnet sich denn eine gute Regel Ihrer Meinung nach aus?

Pharma1: Eine gute Regel, die ist, die schafft den Spagat zwischen der theoretischen Forderung und der praktischen Umsetzung.

UK: Wie meinen Sie das?

Pharma1: Das heißt, dass die Richtlinien oder dass die Rahmenbedingungen oder die Rahmenvorgaben so umgesetzt werden, dass sie immer noch in einem praktikablen Rahmen ablaufen können. Das heißt, dass derjenige, der diese Regel anwenden muss, noch handlungsfähig ist, dass er immer noch Möglichkeiten hat, zu dem Ergebnis zu kommen, zu dem er kommen muss.

Es folgt ein Beispiel aus der ArgoBank, in dem ein Regelbetreuer, der selbst eher eine Vertriebsperspektive vertritt, Probleme beschreibt, die er während eines Regeländerungsprozesses mit der Rechtsabteilung hatte. Die Rechtsabteilung versuchte dabei naturgemäß, Risiken zu minimieren. Diesem Bemühen stand jedoch sein Streben nach größerer Kundenfreundlichkeit entgegen.

Bank22 (634:642)

Bank22: (...) aber wir fragen die [die Rechtsabteilung, U.K.] zumindest vorher und einigen uns dann eben auf einen vernünftigen Weg bis hin zur kaufmännischen Entscheidung, dass wir sagen, "Liebe Rechtsabteilung, es ist ja in Ordnung, wenn Du uns auf die Risiken hinweist, aber in dem Fall wollen wir das trotzdem haben, weil kundenfreundlich oder kostengünstig".

8.2.6 Zusammenfassung der Befunde

Die in diesem Kapitel präsentierten Befunde lassen sich in einigen Kernpunkten zusammenfassen. Zunächst einmal zeigte sich, dass in den untersuchten Organisationen nach großen, fundamentalen Änderungen eine zunächst große und dann abnehmende Anzahl von Regel-

änderungen notwendig ist. So zieht beispielsweise die Umstellung einer Organisation von einer funktionalen auf eine divisionale Struktur eine Vielzahl von Regeländerungen nach sich. Dabei sind grundlegende, strukturelle Änderungen der Auslöser für die nachfolgenden Anpassungen in den entsprechenden Regelwerken. Das gilt insbesondere dann, wenn Strukturen verändert werden, die den Ablauf von geregelten, arbeitsteiligen Prozessen tangieren, bzw. dann, wenn nach einem fundamentalen Wandel zentrale Prozesse in neuen Strukturen wieder zum Laufen gebracht werden müssen. Entsprechend werden Regeländerungen von den Betroffenen auch als organisationsinterne Umsetzung des vorausgegangenen, grundlegenden Wandels empfunden.

Ein weiterer zentraler Befund dieses Kapitels besteht darin, dass im Rahmen von Regeländerungsprozessen neben den bereits diskutierten unterschiedlichen Wissensvorräten (vgl. Abschnitt 5.2.2) auch unterschiedliche lokale Sicht- und Denkweisen von Organisationsmitgliedern aus verschiedenen Untereinheiten einer Organisation wirksam und sichtbar werden.¹²⁷ Diese lokalen Rationalitäten unterscheiden sich hauptsächlich durch ihren unterschiedlichen Umweltbezug. Sie sind, mit anderen Worten, geprägt durch ihre unterschiedliche Nähe oder Distanz zu verschiedenen Segmenten der Umwelt einer Organisation. So neigen beispielsweise Vertriebsmitarbeiter dazu, Risiken einzugehen, um Kundenwünsche zu befriedigen und Geschäfte zu akquirieren. Mitarbeiter von Finanz- oder Revisionsabteilungen dagegen streben eher nach einer strikten Regelformulierung (und –umsetzung), um Risiken vom Unternehmen abzuwenden.

Die Befragten in beiden Unternehmen sind in ihrer jeweiligen lokalen Rationalität verhaftet. Insbesondere den jeweils anderen an einer Regeländerung oder –ausführung beteiligten Organisationsmitgliedern bescheinigen sie eine stark beschränkte Sichtweise bzw. die Unfähigkeit zur Einnahme einer anderen oder gar einer übergeordneten Perspektive. Ebenso wie an spezialisierten Wissensvorräten wird also auch an lokalen Rationalitäten die begrenzte Rationalität der Organisationsmitglieder sichtbar. Im Gegensatz zur gleichzeitigen Expertise in verschiedenen Fachrichtungen ist die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven jedoch nicht nur durch die *Menge*, sondern auch durch die *Verschiedenartigkeit* des Wissens¹²⁸ beschränkt.

¹²⁷ In Anlehnung an Cyert und March (1963) werden diese unterschiedlichen Perspektiven im folgenden als lokale Rationalitäten bezeichnet.

¹²⁸ Man könnte auch von der Inkommensurabilität unterschiedlicher lokaler Rationalitäten sprechen.

8.3 Diskussion

In den folgenden Abschnitten soll diskutiert werden, inwiefern die präsentierten Befunde zum Verständnis der Bedeutung inkrementalen Wandels für die Adaption und Adaptivität von Organisationen beitragen können. Hierzu werden die Befunde im Kontext verschiedener theoretischer Diskurse betrachtet.

8.3.1 Die Befunde im theoretischen Kontext

Betrachtet man den Wechsel zwischen fundamentalem und inkrementalem Wandel aus der Perspektive von Regeländerungsprozessen, ergibt sich ein Bild, das sich mit dem eines kreuzenden Segelschiffes vergleichen lässt. Auch auf großen, arbeitsteilig zu segelnden Schiffen gibt es Phasen mit mehr und mit weniger Änderungs- bzw. Anpassungsaktivität. Ruhigere Phasen sind gekennzeichnet durch einen stetigen Strom kleinerer Anpassungen, wie beispielsweise der Verkleinerung oder Vergrößerung der Segelfläche bei zu- oder abnehmendem Wind. Insbesondere nach dem Kommando zur Wende steigt jedoch die Aktivität an Bord sprunghaft an. Um die Fahrtrichtung des Schiffes zu ändern, reicht es nicht aus, einfach das Ruder auf den neuen Kurs auszurichten. Zusätzlich ist es notwendig, anschließend auch die Segelstellung auf die neue Lage zum Wind zu trimmen und diverse andere Anpassungen vorzunehmen. Natürlich festigen diese inkrementalen Anpassungen den neuen Kurs, indem sie einen weiteren Kurswechsel aufwendiger machen und somit dazu verleiten können, einen potenziell riskanten Kurs länger als angemessen beizubehalten. Blieben diese Anpassungen aber aus, würde das Schiff nach kurzer Zeit backstehen und zum Stillstand kommen. Um ein vollständiges Bild davon zu erhalten, wie ein solches Schiff seine Fahrtrichtung anpasst, ist es entsprechend nicht ausreichend, sich auf die Tätigkeit des Steuermannes auf der Brücke zu konzentrieren. Ebenso wichtig ist es, zu untersuchen, welche Beiträge Vorschoter und andere Spezialisten nach der Änderung der Ruderlage leisten und wie sich deren Beiträge aufeinander einpendeln.

Auch organisationaler Wandel ist *langfristig* betrachtet kein gleichmäßiger Strom von stetigen Anpassungen, sondern verläuft meist diskontinuierlich und lässt sich in unterschiedliche Phasen unterteilen. Hierin stimmen Organisationswissenschaftler aus verschiedenen Theorietraditionen überein. "Thus, there seems to be an emerging consensus that large bureaucratic organizations experience short bursts of intense, discontinuous change followed by longer periods of convergence and incremental change" (Mezias und Glynn 1993: 78). Wie die verschiedenen Phasen des Wandels zusammenhängen und welche Rolle der inkrementale Wandel bei der Anpassung spielt, wurde jedoch aus verschiedenen theoreti-

schen Perspektiven unterschiedlich bewertet (vgl. Abschnitt 5.3).¹²⁹ Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit präsentierten Befunde ist es nun möglich, zu einem differenzierteren Verständnis der Bedeutung inkrementalen Lernens für die Adaption und Adaptivität von Organisationen beizutragen.

8.3.2 Lokale Rationalitäten

Die Befunde aus beiden untersuchten Unternehmen haben deutlich gemacht, dass Befragte aus verschiedenen Abteilungen sich nicht nur durch ihre ungeteilten Wissensvorräte, sondern auch durch ihre lokalen Sicht- bzw. Denkweisen unterscheiden. Im Verlauf von Regeländerungsprozessen wird entsprechend nicht nur unterschiedliches Spezialistenwissen kombiniert, sondern es wird – im Rahmen der jeweiligen Regel – auch ein Ausgleich zwischen verschiedenen Perspektiven herbeigeführt. Da diese lokalen Rationalitäten sich insbesondere durch ihre unterschiedliche Beziehung zu Teilen der Organisationsumwelt unterscheiden, soll im Folgenden ihre Bedeutung für die Anpassung von Organisationen an ihre Umwelten diskutiert werden. Zunächst soll jedoch erörtert werden, inwiefern sie sich überhaupt von Wissensdomänen unterscheiden.

Die Unterscheidung zwischen lokalen Wissensdomänen und lokalen Rationalitäten ist zwar nicht einfach und erscheint auf den ersten Blick ein wenig künstlich. Schließlich teilen Organisationsmitglieder, die durch ihre jeweilige Position im Unternehmen die gleiche Perspektive zu einem Sachverhalt haben, meist auch entsprechendes Wissen. Dies liegt zum einen daran, dass diese Organisationsmitglieder durch gemeinsame Erfahrungen verbunden sind. Zum anderen erleichtert eine gemeinsame Perspektive auch den Austausch oder die Kombination von Wissen. Eine Differenzierung zwischen beiden Konstrukten ist jedoch sowohl analytisch als auch empirisch möglich und – da sie zum Verständnis inkrementaler Anpassung beiträgt – an dieser Stelle auch der Mühe wert. Ganz allgemein könnte man argumentieren, dass nicht nur die *Menge* an Wissen, die sich Organisationsmitglieder aneignen können, durch ihre *begrenzte Rationalität* limitiert ist, sondern dass zusätzlich die *Verarbeitung* dieses Wissens durch ihre *lokale Rationalität* einen spezifischen *Bias* erfährt. Dabei ist die begrenzte Rationalität ein individuelles Phänomen, das in Organisationen zu Spezialisierung und Arbeitsteilung führt. Die Herausbildung unterschiedlicher lokaler Rationalitäten ist dagegen ein organisationales Phänomen, das durch Arbeitsteilung erst ausgelöst wird.

¹²⁹ Vgl. auch Deeg und Weibler (2000: 164) zu graduellen und fundamentalen Veränderungen: "Beides ist offensichtlich, aber wie sind sie miteinander zu kombinieren?"

In weiten Teilen der eher praxisorientierten Literatur zu Anpassung und Lernen von Organisationen werden unterschiedliche lokale Rationalitäten kaum thematisiert. Dies könnte auch daran liegen, dass die entsprechenden Autoren auf diese Weise der unangenehmen Frage nach einer Aggregationslogik bzw. nach einem Integrationsmechanismus ausweichen können. Brown und Duguid (2001) zum Beispiel verweisen zur Überwindung der Grenzen zwischen verschiedenen Sichtweisen auf den Vorschlag, diese könnten durch "intercommunal negotiation" überwunden werden. Somit weichen sie der Frage nach einem Integrationsmechanismus zwar nicht aus, können aber, wie sie selbst etwas verschämt einräumen, auch keine überzeugende Antwort bieten. "The idea of intercommunal negotiation may seem like an anodyne or vague summation of such a lengthy analysis" (Brown und Duguid 2001: 209). Solche Bescheidenheit hinsichtlich der eigenen Ergebnisse kann in der Wissenschaft angebracht sein; in der anwendungsorientierten Managementliteratur eher nicht.

Ein weiterer Grund für die Autoren praxisorientierter Literatur, die Thematisierung von lokalen Rationalitäten zu vermeiden, könnte laut Vollmer (1996) in der fortschreitenden gesellschaftsweiten Institutionalisierung von Rationalität bestehen. Demnach gibt es eine starke Tendenz, Organisationen auch mit integrierenden Sinnstrukturen zu assoziieren, mit denen sich unterschiedliche Wissensbestände konsistent anordnen lassen.

"Die Institutionalisierung von Rationalität verlangt nach präferenzfähigen Akteuren und deswegen müssen Organisationen anhand von Sinnstrukturen integrierbar sein, die sie als Akteure behandelbar machen. Die organisationsinterne Institutionalisierung von Rationalität verlangt so von Organisationen die Institutionalisierung von Sinnstrukturen, die *einer losen Koppelung der Organisationselemente entgegenwirken*" (Vollmer 1996: 333, Hervorhebung im Original).

In der organisationstheoretischen Literatur findet sich dagegen die Vorstellung unterschiedlicher lokaler Sichtweisen oder Rationalitäten in Organisationen in verschiedener Form. Nach Cyert und March (1963) beschäftigten sich auch andere Organisationswissenschaftler mit diesem Thema. Auch wenn dabei jeweils unterschiedliche Bezeichnungen verwendet werden, teilen die Autoren doch die Ansicht, dass sich unterschiedliche lokale Perspektiven in Organisationen nicht nur durch unterschiedliches Fachwissen, sondern auch durch verschiedene Denkweisen unterscheiden. Fiol (1991) z.B. argumentiert, dass Organisationsmitglieder ihre Handlungen und ihr Verhältnis zur Organisation auf der Basis ihrer organisationalen Identitäten deuten, die wiederum aus einem Bündel von "beliefs" bestehen.

"Organizational members make sense of their actions on the basis of an intermediate set of beliefs referred to as *identities*. Identities reflect how individuals or subunit parts of an organization define what they do in relation to their understanding of what the organization is" (Fiol 1991: 192f.).

Nach Fiol (1991) finden nun die Unterschiede zwischen organisationalen Identitäten ihren Ausdruck darin, dass ihre Träger einen identischen Sachverhalt mit vollkommen unterschiedlichen Bedeutungen belegen können.

"A given behavior can mean different things to different people within the same organization. An investment in a new technology may mean "innovation" to people in R&D and manufacturing departments; it may mean "consumer orientation" to people in a marketing department; and it may mean "waste" to people in the controller's office. The meanings people attach to the behavior are not arbitrary, however. People's organizational *identity* provides the context within which behaviors are linked to the rules that give them meaning" (Fiol 1991: 199f.).

Schließlich folgert Fiol (1991: 200, Hervorhebung hinzugefügt) aus diesen Überlegungen, dass Organisationsmitglieder aus verschiedenen Abteilungen einer Organisation unterschiedliche kognitive Orientierungen innehaben, die ihre Wahrnehmung der organisationalen Realität beeinflussen: "Organizational members working in different parts of an organization exhibit different perceptions, make different attributions, and use *different cognitive orientations*".¹³⁰

Auch Dougherty (1992) argumentiert, dass die Abteilungen einer Organisation gewissermaßen Denkwelten darstellen, für die Ideen und Argumente aus anderen Bereichen jeweils schwer nachvollziehbar sind oder sogar bedeutungslos erscheinen. "Thought worlds with different funds of knowledge cannot easily share ideas, and may view one another's central issues as esoteric, if not meaningless" (Dougherty 1992: 182). Diese "thought worlds" unterscheiden sich nach Dougherty nun nicht nur durch das in ihnen kursierende Wissen ("their 'funds of knowledge' – what they know"), sondern auch durch die jeweils spezifischen Denkweisen ("systems of meaning' – or how they know"), die in ihnen vorherrschen. Abteilungsgrenzen werden aus dieser Perspektive entsprechend zu "interpretive barriers" (ebd.: 182).

Brown und Duguid (2001: 199) sprechen in einem ähnlichen Sinne von "epistemic barriers" zwischen Netzwerken von Individuen, die jeweils eine Perspektive zu organisationalen Phänomenen teilen. Im Gegensatz zu "communities of practice"¹³¹ entstehen diese Netzwerke jedoch nicht nur durch geteilte Erfahrungen, sondern etwa auch durch die Sozialisation in der gleichen Ausbildung oder durch andere Faktoren, die nicht unbedingt zu geteiltem Erfahrungswissen, aber eben zu ähnlichen Denkweisen führen. Brown und Duguid argumentieren, dass Wissen leichter über Abteilungs- oder Organisationsgrenzen hinweg fließt, bzw. "leaky" ist, wenn dabei keine "epistemic barriers" überwunden werden müssen, wenn also zumindest ähnliche Perspektiven vorherrschen. Andernfalls ist Wissen eher "sticky", tendiert also

¹³⁰ In diesem Sinne sprechen Hoopes und Postrel (1999: 842) von "different cognitive universes".

¹³¹ Vgl. hierzu ausführlicher Abschnitt 5.2.3.

dazu, in einem bestimmten Kontext kleben zu bleiben. Entsprechend finden Innovationen, die in einer bestimmten Abteilung generiert werden, oftmals innerhalb der eigenen Organisation weniger Verständnis und Unterstützung als im organisationsübergreifenden Netzwerk gleichgesinnter Spezialisten. Brown and Duguid (2000) bezeichnen solches Wissen als "sticky-yet-leaky knowledge" und verweisen auf die Gefahr, dass auf diese Weise innovative Ideen zu Konkurrenten abfließen können (ebd.: 199).

Ein vergleichbarer Effekt zeigte sich auch bei der Änderung der Beschaffungsregel bei SanaPharm: Organisationsmitglieder, die in verschiedenen Bereichen für den Einkauf zuständig waren (Rohstoff-Einkauf, technischer Einkauf und Geräte-Einkauf), konnten sich schnell und unproblematisch auf eine gemeinsame Position zur Beschaffungsregel verständigen. Die Abstimmung dieser Position mit der Rechtsabteilung war im Vergleich dazu wesentlich problematischer und benötigte mehrere Anläufe. Das Wissen der Einkäufer war also gewissermaßen auch "sticky-yet-leaky". Dabei ging es für SanaPharm allerdings nicht darum, ein Abfließen von Wissen nach außen zu verhindern, sondern eher darum, sicherzustellen, dass das Wissen der Einkäufer über ein wichtiges Segment der Organisationsumwelt Eingang findet in die neue Beschaffungsregel.

Ob und wie lokale Rationalitäten thematisiert werden, hat letztlich einen großen Einfluss darauf, welche Bedeutung inkrementalem Wandel im Rahmen einer Konzeptualisierung organisationaler Anpassung zugeschrieben wird.¹³² In der BT werden unterschiedliche lokale Sichtweisen ausgiebig thematisiert. Sie sind eine unmittelbare Folge der begrenzten Rationalität und Spezialisierung von Organisationsmitgliedern und damit quasi automatisch im Mittelpunkt des Interesses. In der Punctuated Equilibrium-Theorie liegt dagegen das Augenmerk auf organisationsweit geteilten "Denkhaltungen und grundsätzlichen Aktivitätsmustern", die Teil der Tiefenstruktur von Organisationen sind und "nun ihrerseits wiederum die Basis für ein neues organisatorisches Gleichgewicht bilden" (Schreyögg und Noss 2000: 35, vgl. auch Tushman und Romanelli 1985: 214, Gebert 2000: 3).

Dieser Fokus auf geteilten Denkmustern innerhalb der Punctuated Equilibrium-Theorie ist nicht überraschend. Schließlich legt die Existenz von unterschiedlichen lokalen Rationalitäten – oder genauer: die begrenzte Bedeutung übergreifender Denkmuster – den Schluss nahe, dass Teile von Anpassungsprozessen nicht ruckartig, sondern längerfristig, arbeitsteilig und schrittweise vollzogen werden müssen.¹³³ Dies gilt um so mehr, wenn man lokale Rationalitäten als organisationalen Mechanismus zum Umgang mit begrenzter individueller

¹³² Dieser Einfluss ist vergleichbar mit demjenigen, den die Thematisierung ungeteilter Wissensvorräte auf die Konzeptionierung organisationalen Lernens hat.

Rationalität begreift. Im Kontrast dazu besteht jedoch gewissermaßen die "Mission" der Punctuated Equilibrium-Theorie darin, sich möglichst deutlich von einer solchen Konzeptio- nierung von "change as a gradual blending of one form into another" (Gersick 1991: 12) ab- zuheben.

Folgerichtig sehen Vertreter dieser Perspektive auch ausschließlich Mitglieder des Top- Managements in der Lage, strategischen Wandel nicht nur zu initiieren, sondern diesen auch *umzusetzen*.

"This section argues that executive leadership is the primary agent capable of mediating between these contrasting forces for stability and change. While middle-level management can sustain convergent periods, only executive leadership has the position and potential to initiate *and implement* a strategic reorientation" (Tushman und Romanelli 1985: 209, Hervorhebung hinzugefügt).

8.3.3 Grenzstellen

Untereinheiten von Organisationen, die, wie z.B. die im letzten Abschnitt erwähnten Einkäu- fer, besonders intensiv mit Teilen der Organisationsumwelt interagieren, werden in der Lite- ratur auch als Grenzstellen bezeichnet (Luhmann 1964, Blutner et al. 2000, Holtgrewe und Kerst 2003). Organisationen reagieren mit der Herausbildung solcher Stellen auf ein grund- legendes Dilemma, das ihnen aus den widersprüchlichen Bedürfnissen nach Offenheit und Geschlossenheit erwächst. Organisationen müssen sowohl ein hinreichendes Maß an Of- fenheit und Anpassung nach außen als auch Erwartungssicherheit und Stabilität von Pro- zessen nach innen gewährleisten. Dieses Dilemma wird in unterschiedlichen Organisations- theorien thematisiert. Beispielsweise kann man aus Sicht der Neoinstitutionalistischen Theo- rie (Scott 1987, 1995, Zucker 1991) auf den Widerspruch zwischen technischer Rationalität im Inneren von Organisationen und der Anpassung von Legitimitätsfassaden an die Forde- rungen verschiedener Anspruchsgruppen in der Organisationsumwelt verweisen. Aus Sicht der Systemtheorie (Luhmann 1984, Baecker 1993, Willke 1995) lässt sich die Differenz zwi- schen dem Austausch von Systemen mit ihrer Umwelt (die aus anderen Systemen besteht) einerseits und dem Prozessieren von Input nach einer eigenen, internen Logik andererseits anführen. Nicht zuletzt thematisieren auch viele OL-Ansätze diesen Widerspruch.¹³⁴ Henne- mann (1997: 133 Hervorhebung im Original) verweist z.B. auf die "doppelte Aufgabenstel-

¹³³ Wenn alle Organisationsmitglieder das Gleiche oder wenigstens *in gleicher Weise* denken, ist es dagegen leichter, organisationalen Wandel in punktuellen, grundlegenden Veränderungen zu vollziehen.

¹³⁴ Auf den von March (1991) formulierten Widerspruch zwischen Exploration vs. Exploitation wurde bereits in Abschnitt 3.2.3 hingewiesen.

lung" organisationalen Lernens: "Zum einen sollte es den *Aufbau von Kernkompetenzen* unterstützen bzw. ermöglichen. (...) Zum anderen sollte organisationales Lernen aber auch eine *kritische Hinterfragung bereits vorhandener bzw. aktuell praktizierter Kernkompetenzen fördern*".¹³⁵

Von einigen Autoren wird nun den Grenzstellen von Organisationen eine zentrale Bedeutung beim Umgang mit diesem Dilemma zugeschrieben. Sie dienen im weitesten Sinne dem Austausch von Organisationen mit ihren Umwelten oder der Anpassung an diese. Auch wenn verschiedene Ansätze unterschiedliche Schwerpunkte setzen, besteht dabei die Funktion von Grenzstellen letztlich darin, dass sie einen Ausgleich zwischen unterschiedlichen lokalen Rationalitäten innerhalb von Organisationen gewährleisten. Thompson (1967: 13) z.B. argumentiert, dass ein zentrales Problem für Organisationen darin besteht, mit Unsicherheiten umzugehen, die aus unkontrollierbaren Umwelteinflüssen entstehen. Er betrachtet Organisationen als offene Systeme, die sich niemals vollständig von ihrer Umwelt abkapseln ("closure") können. Gleichzeitig müssen Organisationen jedoch gewährleisten können, dass ihr technischer Kern in einem hinreichend stabilen Kontext operieren kann. Die Lösung besteht nach Thompson auch darin, dass Organisationen störende Umwelteinflüsse abpuffern ("buffering"), indem sie spezialisierte Stellen einrichten, die den Austausch mit der Umwelt regulieren. "Since complete closure is impossible they seek to buffer environmental influences by surrounding their technical cores with input and output components" (ebd.: 24).

Durch diese Entkoppelung von der Umwelt ist es dem technischen Kern einer Organisation möglich, ungestört nach den Maßgaben einer technischen Rationalität zu funktionieren. "(...) we suggest that organizations cope with uncertainty by creating certain parts specifically to deal with it, specializing other parts in operating under conditions of certainty or near certainty" (Thompson 1967: 13). Thompson nennt diese Organisationseinheiten an späterer Stelle "boundary-spanning structures" (ebd.: 70) und bezeichnet die Pufferung von Umwelteinflüssen ausdrücklich als *Anpassungsleistung* – im Gegensatz zur *Koordinationsleistung* des technischen Kerns. "Whereas coordination is a central problem for the technical core of the organization, adjustment to constraints and contingencies not controlled by the organization is the crucial problem for boundary-spanning components" (ebd.: 81).

Ähnlich argumentiert Adams (1976). Er führt aus, dass in Organisationen jeweils einige Rollen darauf spezialisiert sind, Input- und Output Transaktionen durchzuführen. "The acquisition and disposal functions of organizations require specialized organizational roles. They will be called boundary roles" (ebd.: 1176). Dabei hebt Adams hervor, dass diese

¹³⁵ Gebert (2000:1) bezeichnet diesen Widerspruch ausdrücklich als "Motor inkrementalen und transformationalen

"boundary roles" sich zwar an unterschiedlichen Stellen in Organisationen herausbilden, aber dennoch einige Charakteristika teilen, durch die sie sich von eher organisationsintern geprägten Rollen abheben. Boundary roles lassen sich also, mit anderen Worten, durchaus unterschiedlichen Wissensdomänen zuordnen, werden dabei aber von einer zumindest ähnlichen lokalen Rationalität geprägt.¹³⁶

"Although the particular, discrete activities engaged in are various, they nevertheless share certain important properties and they are differentiated from the role activities of persons operating more or less entirely within an organization such as persons engaging principally in production, managerial, and maintenance activities" (Adams 1976: 1176).

Tacke (1997: 17, vgl. auch Blutner et al. 2000, Holtgrewe und Kerst 2003) formuliert den beschriebenen Widerspruch zwischen Offenheit und Geschlossenheit von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht. Sie argumentiert, dass Organisationen zu ihrer Reproduktion sowohl auf Umweltoffenheit (Umweltberücksichtigung, Aufnahme neuen Wissens) als auch auf Umweltgeschlossenheit (Zweckverfolgung, Erwartungssicherheit) angewiesen sind. Die zentrale Leistung von Grenzstellen besteht aus systemtheoretischer Sicht allerdings nicht in einer bloßen Pufferung, sondern in der *Verbindung* von Organisationen mit ihren Umwelten. Grenzstellen sind so gesehen also nicht nur ein Mittel zur Stabilisierung von Organisationen, sondern ein eigenständiges Vermittlungs- bzw. Anpassungsmedium. Besonders pointiert wird dieses Verständnis von Grenzstellen von Holtgrewe und Kerst (in Anlehnung an Tacke) formuliert:

"Grenzstellen verbinden Organisationen mit ihren Umwelten. Mit dem Bild der Grenzstelle wird ausgedrückt, dass Organisationen zwar offen sind für Vorgänge in ihrer Umwelt, für Informationen oder Ressourcen, dass sie aber zugleich als eigenständige soziale Gebilde auch geschlossen sein müssen, wobei die Bedingungen der Schließung ihren eigenen Entscheidungen unterliegen. An der Grenzstelle wird also ein strukturelles Problem von Organisationen prozessiert: Offenheit und Öffnung, Geschlossenheit und Schließung der Organisation ins Werk zu setzen" (Holtgrewe und Kerst 2003: 142).

An diesem Zitat wird deutlich, dass die Anpassungsleistung von Grenzstellen – insbesondere aus systemtheoretischer Sicht – überaus anspruchsvoll ist. Die Interaktion zwischen Grenzstellen und Teilen der Organisationsumwelt führt zur "Entstehung eines Zwischensystems mit eigenen Regeln und Verhaltenserwartungen" (Tacke 1997: 23), die aus einer eher organisationsinternen Sichtweise suspekt erscheinen können. Die Position von Grenzstellen am Rande von Organisationen führt somit zu Rollenkonflikten, da an dieser Stelle zum einen die Organisation nach außen, zum anderen aber auch die Umwelt in die Organisation hinein

Wandels in Organisationen".

¹³⁶ An diesem Zitat von Adams wird auch noch einmal die Differenz zwischen Wissensdomänen und lokalen Rationalitäten deutlich: Organisationsmitglieder können unterschiedlichen Spezialisierungen angehören, aber dennoch eine Perspektive teilen.

vermittelt werden muss. Dies stellt auch Adams (1976: 1177, Hervorhebung hinzugefügt) fest: "He [der Inhaber einer boundary role, U.K.] must, in effect, perform *two representational tasks*: He must reflect his own system to the outside and he must reflect the outside inwardly". Brown und Duguid (2001: 207, Hervorhebung hinzugefügt) verweisen entsprechend auf Loyalitätskonflikte in den bereits erwähnten, organisationsübergreifenden Netzwerken. "As a result of the two strands of identification – one in the organization, one in the network – members of a particular community are likely to have *divided loyalties* (...)".

Nach Holtgrewe und Kerst (2003) führt diese Spannung zwischen widersprüchlichen Bezugspunkten nun wiederum zu extremen individuellen Belastungen für die Mitarbeiter in Grenzstellen. In einer Untersuchung über die Arbeit von Callcenter-Agenten beschreiben sie "das Dilemma der Grenzstellenarbeit" als höchst anspruchsvolle Aufgabe. "Eben dies zu leisten, Flexibilität und Stabilität immer wieder neu, in wechselnden Situationen in Echtzeit ins Verhältnis zu setzen, ist sozusagen die Pointe eines Callcenters und der spezifischen Arbeitsanforderungen und Belastungen dort" (ebd.: 145). Die Mitarbeiter in Callcentern müssten demnach letztlich in der Lage sein, verschiedene, widersprüchliche lokale Rationalitäten möglichst gleichzeitig einzunehmen.

Zusammenfassend kann man also feststellen, dass bei Holtgrewe und Kerst (2003) ein strukturelles Problem von Organisationen letztlich durch außerordentliche individuelle Leistungen bewältigt wird. Der Widerspruch zwischen Offenheit und Geschlossenheit, bzw. zwischen Stabilität und Anpassung – mit anderen Worten also der Widerspruch zwischen unterschiedlichen lokalen Rationalitäten – wird in einem Zwischenschritt zu einem Rollenkonflikt umgedeutet, der zwar "dilemmatische Anforderungen" (ebd.: 145) an Organisationsmitglieder stellt, schließlich jedoch durch "kompetente Balanceakte" (ebd.: 146) von "kompetent-flexiblen Agentinnen" (ebd.: 156) kontinuierlich gelöst wird. Der einzige Beitrag zur Anpassung, der aus dieser Sicht auf der Systemebene von Organisationen geleistet wird, besteht in "aufwändigen Rekrutierungs- und Qualifizierungsprozeduren, um solche Beschäftigten zu gewinnen, die die erforderlichen Fähigkeiten, Belastbarkeiten und Bereitschaften dazu mitbringen" (ebd.: 145).¹³⁷

Die in Abschnitt 8.2 präsentierten Befunde zu Regeländerungsprozessen erzeugen jedoch ein anderes Bild vom Umgang mit Widersprüchen zwischen lokalen Rationalitäten und damit letztlich auch ein anderes Bild von Lern- und Anpassungsprozessen in Organisationen. Zwar lassen sich auch die in den untersuchten Regeländerungen sichtbaren Widersprüche zwi-

¹³⁷ Wie schon beim gegenseitigen Lernen bzw. beim Teilen von Wissen erweist sich auch hier die Vorstellung von Organisationsmitgliedern, die durch besondere Qualifikation oder Anstrengung über außerordentliche kognitive Kapazitäten verfügen, als unwiderstehlich.

schen unterschiedlichen Perspektiven als Rollenkonflikte beschreiben. Allerdings handelt es sich dabei, im Gegensatz zu den Ausführungen oben, weniger um *Intra-* als vielmehr um *Interrollenkonflikte*. So vertreten auch Vertriebsmitarbeiter der ArgoBank und Einkäufer bei SanaPharm jeweils eine Sichtweise, die von ihrer Nähe zur Organisationsumwelt geprägt ist und die man als Grenzstellen-Perspektive beschreiben könnte. Sie unterscheiden sich in dieser Hinsicht deutlich von ihren Kollegen aus Revisions-, Rechts- oder Sachbearbeitungseinheiten. Die Konflikte, die durch die Differenzen zwischen den unterschiedlichen Perspektiven dieser Rollen entstehen, werden jedoch nicht *innerhalb*, sondern *zwischen* lokalen Rationalitäten bzw. Rollen (und ihren Trägern) sichtbar und abgearbeitet.

Die Zitate in Abschnitt 8.2.4 haben einige Beispiele für Konflikte zwischen Vertriebsmitarbeitern und Sachbearbeitern in der ArgoBank geliefert. Vertriebsmitarbeiter befinden sich in Grenzstellen und entwickeln entsprechend eine gewisse Nähe zur Sichtweise ihrer Kunden. Sie sind bereit, Risiken einzugehen, um einen spezifischen Kundenwunsch zu erfüllen und ein Geschäft durchzuführen. Dabei geraten sie regelmäßig in Konflikt mit ihren Kollegen aus Sachbearbeitungsabteilungen, die eher darauf bedacht sind, risikobehaftete Abschlüsse zu vermeiden, auch wenn dabei Kunden verprellt werden und Geschäfte nicht realisiert werden können. Beide Seiten vertreten dabei ihre jeweilige Position mit Nachdruck und in dem Bewusstsein, dass alle beteiligten Akteure eine beschränkte Sichtweise haben. Besonders deutlich werden diese Konflikte im Verlauf von Regeländerungen, die die unterschiedlichen Positionen wie durch ein Brennglas sichtbar machen. Insgesamt deuten diese Befunde darauf hin, dass *zumindest ein Teil* der Dilemmata zwischen verschiedenen lokalen Rationalitäten in Organisationen zwischen Personen aus verschiedenen Bereichen und nicht innerhalb von Bereichen oder gar innerhalb der Köpfe einzelner Organisationsmitglieder abgearbeitet wird. Der Ausgleich zwischen unterschiedlichen Anforderungen erfolgt, ebenso wie die Kombination von Wissen, nicht unbedingt durch Organisationsmitglieder mit weit überdurchschnittlichen Fähigkeiten, sondern arbeitsteilig und in inkrementalen Schritten.

Welche Ausprägung diese Arbeitsteilung bei der Bearbeitung organisationaler Dilemmata erfährt, wird wiederum auch davon beeinflusst, wo durch die Organisationsstruktur "epistemic barriers" gebildet werden, bzw. wo Grenzen zwischen lokalen Rationalitäten entstehen. So führte beispielsweise in der ArgoBank die Verlagerung von großen Teilen der Sachbearbeitung aus den Filialen in Servicezentren dazu, dass nicht nur Kundenservice und Sachbearbeitung, sondern auch die dazugehörigen lokalen Rationalitäten auf unterschiedliche Personen aufgeteilt wurden. War ein Bankmitarbeiter vor dieser Umstrukturierung eventuell noch zwischen Kundenorientierung und korrekter Sachbearbeitung hin- und hergerissen, muss er diesen Konflikt nun nicht mehr mit sich selbst, sondern mit seinem Kollegen im Backoffice austragen. Der Rationalitätskonflikt zwischen Risikoaversion und kundenfreundli-

cher Flexibilität wird *aus* der "Grenzstelle Filiale" *in* das Innere der Bank, genauer: an die Schnittstelle zwischen Filiale und Backoffice, verlagert.

Ein solche Hineinverlagerung von Dilemmata aus einer Grenzstelle an eine Binnenschnittstelle in Organisationen lässt sich auch in den Ergebnissen von Holtgrewe und Kerst (2003) nachzeichnen; allerdings ohne dass von den Autoren die entsprechenden theoretischen Schlüsse gezogen würden. In ihrer Untersuchung stellen sie fest, dass Callcenter-Agenten eine kundennahe Sichtweise einnehmen und diese gegenüber der Binnenperspektive des Managements auch in Konflikten vertreten.

"Die Regularien in diesem Callcenter werden vom Management zwar als eindeutig empfunden, (...), nicht aber von den Beschäftigten, weil diese die Kundenperspektive übernehmen und unmittelbar mit den widersprüchlichen Anforderungen von Erreichbarkeit und Kundenorientierung konfrontiert sind. Sie entscheiden sich hier für die Sicht des Kunden und nehmen auch Konflikte mit dem Management in Kauf, das in solchen Fällen zu lange Gesprächszeiten und ein Absinken des Servicelevels kritisiert" (Holtgrewe und Kerst 2003: 148).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Differenzen zwischen lokalen Rationalitäten nicht nur ein *strukturelles Problem* sind, das durch *individuelle Anstrengungen* gelöst werden muss. Man kann im Gegenteil, so wurde in diesem Abschnitt argumentiert, die Arbeitsteilung im Rahmen von Anpassungsprozessen auch als Aspekt einer *strukturellen Lösung* für das *individuelle Problem* begrenzter Rationalität betrachten. Zumindest Teile organisationaler Anpassungsprozesse erfolgen demnach arbeitsteilig und schrittweise. Zum einen sind die Vertreter einzelner lokaler Rationalitäten jeweils alleine nicht in der Lage, die Komplexität von Organisationsumwelten zu bewältigen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass unterschiedliche Perspektiven jeweils grundlegende Anforderungen an und in Organisationen repräsentieren, die in Anpassungsprozessen Berücksichtigung finden müssen. Auch wenn diese unterschiedlichen lokalen Rationalitäten im Rahmen von Anpassungsprozessen nicht zu einer gemeinsamen Rationalität verschmelzen,¹³⁸ scheint es unverzichtbar, einen gewissen Ausgleich zwischen ihnen herbeizuführen. Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn die Grenzen zwischen lokalen Rationalitäten durch fundamentalen organisationalen Wandel verändert werden und schrittweise wieder zu einer neuen *inneren Passung* finden müssen.

¹³⁸ "(...) the procedures for "resolving" such conflict do not reduce all goals to a common dimension or even make them obviously internally consistent" (Cyert und March 1992: 164).

8.3.4 Innere Passung

Die nach fundamentalen organisationalen Änderungen zunächst starke und dann nachlassende Regeländerungsaktivität ist ein Befund, der sich sowohl in quantitativen (Schulz und Beck 2000, 2001, Beck 2001, Beck und Kieser 2002) als auch in der vorliegenden qualitativen Untersuchung zu regelbasiertem Lernen zeigte. Zum einen wurde deutlich, dass Regelwerke an neue organisationsinterne Strukturen angepasst werden, bzw. dass fundamentaler Wandel auch in Regeln nachvollzogen bzw. übersetzt wird. Im Rahmen der Umsetzung bzw. Feinabstimmung von fundamentalen strukturellen Änderungen spielen dabei auch Kriterien eine Rolle, die höchstens indirekt als Anforderungen aus der Organisationsumwelt rekonstruiert werden können, aber dennoch ein wichtiger Teil von erfolgreichen Anpassungsprozessen sind. Die Befragten Organisationsmitglieder empfinden diese nachträgliche, organisationsinterne Verarbeitung von fundamentalen Änderungen auch als einen Prozess des allmählichen "Einrüttelns". Zum anderen war es durch die Beschreibung von Regeländerungen möglich nachzuzeichnen, wie sich unterschiedliche lokale Rationalitäten nach fundamentalen Änderungen neu aufeinander einpendeln. Wie kann man nun einen solchen Prozess des Einrüttelns auch theoretisch als Teil von Anpassungsprozessen einordnen?

Die Punctuated Equilibrium Theorie macht den diskontinuierlichen Verlauf organisationalen Wandels bzw. den Wechsel zwischen inkrementalem und radikalem Wandel zu ihrem zentralen Gegenstand. Wie bereits ausführlich erörtert, nehmen die Vertreter dieser Perspektive dabei den inkrementalen Wandel allerdings in erster Linie als *Auslöser* radikalen Wandels wahr (vgl. Abschnitt 5.3). Eher widerwillig wird der inkrementale Wandel auch als *Folge* oder gar Bestandteil und Umsetzung von grundlegenden Wandelprozessen thematisiert. Das kommt zum Ausdruck in Begriffen wie "finetuning" (Gebert 2000: 3) oder "convergence" (Tushman und Romanelli 1985: 177), mit denen die Autoren den Prozess der nach radikalen Umstrukturierungen allmählich zunehmenden internen Konsistenz von Organisationen, bzw. die "geschmeidige Feinkalibrierung des Systems" (Schreyögg und Noss 2000: 39) beschreiben. Entscheidend ist jedoch, dass dabei der dysfunktionale Aspekt solcher Prozesse, oder genauer: des Zustandes, auf den sie zusteuern, in der Punctuated Equilibrium Theorie stets im Vordergrund steht.

Zu einer anderen Bewertung kommen neuere Gleichgewichtstheoretische Ansätze. Sabherwal et al. (2001)¹³⁹ z.B. argumentieren, dass verschiedene Aspekte der Strategie und Struktur *innerhalb* einer Organisation ein Mindestmaß an "alignment" aufweisen müssen. Da diese innere Passung durch fundamentalen Wandel gestört wird, muss sie schrittweise durch

¹³⁹ Vgl. zu Alignment auch Carroll (1998: 700f.).

"Postrevolutionary changes" wieder hergestellt werden. "Because revolutions sometimes reduce alignment, they may be followed by further adjustments in alignment patterns" (Sabherval et al. 2001: 194). An diesem Zitat wird deutlich, dass sowohl der inkrementale als auch der radikale Wandel in der "Alignment-Perspektive" eine etwas andere Bedeutung erhalten als in der "Finetuning-Perspektive". Radikaler Wandel steht in der Argumentation von Sabherval et al. nicht mehr nur für einen *Übergang* zwischen zwei Phasen des Gleichgewichts zwischen Organisation und Umwelt, sondern erhält auch die Bedeutung einer Störung des internen Gleichgewichts von Organisationen. Inkrementaler Wandel ist demnach nicht nur ein Nachhall des Vorangegangenen, sondern er trägt dazu bei, dass die gestörte innere Passung in Organisationen wieder hergestellt wird.

Die Vorstellung einer inneren Passung in Organisationen findet sich auch in verschiedenen evolutionstheoretischen Ansätzen. Aldrich (1999) z.B. führt aus, dass die Selektionskriterien, denen Routinen in Organisationen ausgesetzt sind, nicht nur aus der Organisationsumwelt stammen, sondern auch aus verschiedenen Organisationsinternen Faktoren bestehen können.

"Selection criteria are set through the operation of market forces, competitive pressures, the logic of internal organizational structuring, conformity to institutional norms and other forces. (...) Within organizations and work groups, internal diffusion, imitation, promotion, and incentive systems may be selective in ways that are irrelevant or not tightly connected to environmental fitness" (Aldrich 1999: 26).

Deeg und Weibler (2000) beschreiben die Vorstellung einer inneren Passung bzw. Selektion als Gegenstück zur äußeren Selektion von Organisationen in Anlehnung an Konzepte aus der systemtheoretischen Evolutionsbiologie.

"Dabei wird die Konstruktion der äußeren Selektion durch die Umwelt ("natürliche" Selektion) durch das Konzept der inneren (artifizialen) Selektion ergänzt. Entscheidend für die Verursachung von organisationalem Wandel sind hiernach nämlich auch die bislang vernachlässigten internen Selektionsprozesse und die notwendige Abstimmung der beiden Selektionslogiken" (Deeg und Weibler 2000: 164).

Anders als Aldrich verstehen Deeg und Weibler das Konzept der Passung nicht nur als *Selektionskriterium* (beispielsweise für Routinen), sondern machen es selbst zum *Objekt* von Selektionsprozessen. Ein höherer Grad an Passung bedeutet demnach einen Selektionsvorteil für Organisationen. Dabei unterscheiden Deeg und Weibler drei Arten von Passung. Die *innere Passung* lässt sich im weitesten Sinne mit dem Begriff der technischen Rationalität vergleichen. Sie beschreibt, "(...) die einen tendenziell friktionsfreien Ressourcen- und Informationsfluss ermöglichende Kohärenz von Organisationsteilen (...)" (Deeg und Weibler 2000: 167), steht also für eine effiziente interne Koordination von Organisationen. Die *externe Passung* lässt sich dagegen im weitesten Sinne mit der oben beschriebenen Funktion von

Grenzstellen vergleichen. Sie beschreibt "(...) die Regelung der Umweltbeziehungen in der Weise, dass eine ausreichende Ressourcenversorgung und die Legitimitätszuschreibung gewährleistet ist (...)" (ebd.: 167). Deeg und Weibler betonen, dass beide Formen der Passung hinreichend gewährleistet sein müssen, um ein langfristiges Überleben von Organisationen zu ermöglichen.

"(...) weil ein Unternehmen weder durch reine Kundenorientierung ohne Kosteneffizienz noch durch reine Betriebseffizienz ohne Kundenorientierung dauerhaft sein Überleben sichern kann. Wird also allein die innere Selektion (oder die äußere) verfolgt, kann dies eine Organisation in "evolutionäre Sackgassen" führen" (Deeg und Weibler 2000: 166).

Entscheidend für die Argumentation in diesem Kapitel ist jedoch die dritte von Deeg und Weibler eingeführte Form der Passung. Demnach sind nicht nur der Grad der inneren und der äußeren Passung, sondern auch der Grad der Passung zwischen innerer und äußerer Passung selektiven Einflüssen ausgesetzt. Diese Meta-Passung beschreibt "(...) eine solchermaßen geregelte Abstimmung, bei der es zu keinen gravierenden Konflikten zwischen den beiden Prinzipien kommt" (Deeg und Weibler 2000: 167). Damit ist gemeint, dass die innere und die äußere Passung nicht nur *jeweils* gewährleistet sein müssen, sondern dass diese auch untereinander kompatibel sein müssen. Eine Abstimmung zwischen verschiedenen lokalen Rationalitäten ist aus dieser Perspektive also ein essentieller Teil von Adaption in Organisationen und keinesfalls ein Prozess, der sich in seiner Bedeutung auf zunehmende Erstarrung reduzieren lässt.

8.3.5 Zusammenfassung: "Dynamics of Alignment" in Regelsystemen

Die nach fundamentalen Änderungen zunächst starke und dann abnehmende Regeländerungsaktivität wurde von den im Rahmen dieser Arbeit befragten Personen als ein Prozess des allmählichen "Einrüttelns" wahrgenommen. Im Mittelpunkt der vorangehenden Abschnitte stand das Bemühen, diesen Befund organisationstheoretisch einzuordnen. Neben den bereits ausführlich erörterten Sichtweisen der BT und der Punctuated Equilibrium-Theorie wurden hierzu auch andere theoretische Ansätze, wie etwa system- oder evolutionstheoretische Betrachtungen, herangezogen.¹⁴⁰ Im letzten Abschnitt dieses Kapitels soll nun versucht werden, diese Überlegungen zusammenzufassen, und den durch sie erzielten Erkenntnisgewinn kritisch zu bewerten.

¹⁴⁰ Wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit ausgeführt wurde, kann ein Ergebnis explorativer Forschung in der Erkenntnis bestehen, dass ein Sachverhalt auch auf Diskurse oder Theorien verweist, die nicht der Ausgangspunkt zu seiner Untersuchung waren.

Die theoretische Diskussion des Einrüttelns nach fundamentalen Veränderungen konzentrierte sich auf zwei Konzepte: lokale Rationalitäten und deren innere Passung in Organisationen. Durch die Verbindung beider Konzepte wird es möglich, zumindest einen Aspekt der Bedeutung inkrementalen Wandels differenzierter zu beschreiben. Stark zusammengefasst wurde argumentiert, dass inkrementaler Wandel ein essentieller Teil von Anpassungsprozessen ist, zum einen weil der "Fit" einer Organisation zu ihren Umwelten eine Entsprechung in einer Passung zwischen ihren verschiedenen lokalen Rationalitäten finden muss. Da Organisationsmitglieder zum anderen auf ihre jeweilige Rationalität beschränkt sind, kann eine solche innere Passung – wenn sie durch fundamentalen Wandel gestört wurde – nur arbeitsteilig und in inkrementalen Schritten wieder hergestellt werden.

So wie das TOL-Modell in Kapitel 7 ein bewusst einseitiges Bild des Links zwischen individuellem und organisationalem Wissen erzeugte, stellt natürlich auch die Beschreibung inkrementalen Wandels als einer "Kaskade"¹⁴¹ von Regelanpassungen eine einseitige Interpretation regelbasierter Lernprozesse dar. Diese Betrachtung lenkt den Blick auf die "dynamics of alignment" (Sabherval et al. 2001) in Regelsystemen, also auf eine *bestimmte Bedeutung einer bestimmten Art* inkrementalen Lernens. Gleichzeitig werden somit jedoch (zwangsweise) auch andere Formen und andere Bedeutungen inkrementalen Wandels ausgeblendet. So wurde beispielsweise nicht der kontinuierliche Strom jener Regeländerungen thematisiert, die nicht unbedingt in einem Zusammenhang mit einer vorangehenden, fundamentalen Veränderung stehen. Auch solche Anpassungen können sich jedoch auf den Fit zwischen Organisationen und Umwelten auswirken. Gesetzesänderungen werden z.B. oft unmittelbar, d.h. zeitnah und direkt, also nicht vermittelt durch eine übergeordnete Strukturänderung, in Regeländerungen umgesetzt.

Vor allem aber wurde durch die Einführung des Konzeptes der inneren Passung ein positiver, funktionaler Aspekt inkrementalen Lernens hervorgehoben. Potentiell negative, dysfunktionale Folgen, wie eine zunehmende Erstarrung von Strukturen und Verengung von Sichtweisen, wurden dagegen ausgeblendet. Schließlich entstand eine positive, funktionale Sicht von Anpassungskaskaden auch durch die Ausblendung der Frage, ob und in welcher Hinsicht der auslösende fundamentale Wandel selbst überhaupt eine Anpassung darstellt. Eine Divisionalisierung muss schließlich im Regelwerk einer Organisation umgesetzt werden, ganz gleich, ob die neue Organisationsstruktur insgesamt einen besseren Fit zur (technischen oder institutionellen?) Organisationsumwelt bewirkt und damit die Überlebenschancen der Organisation verbessert.

¹⁴¹ "(...) an initial architectural change prompts other changes in the organization, generating a cascade of changes that represents the full organization" (Hannan et al. 2003: 463).

Solch eine einseitige Diskussion eines Sachverhalts ist dann problematisch, wenn sie Aussagen über die *relative* Bedeutung (d.h.: Bedeutsamkeit) einzelner Aspekte des Sachverhalts generieren soll, oder den (meist unrealistischen) Anspruch hat, ein vollständiges bzw. ganzheitliches Bild des Gegenstandes zu entwerfen. Wie in der Einleitung ausführlich erörtert wurde, besteht das Ziel der vorliegenden Arbeit jedoch darin, die Beiträge, die aus verschiedenen Perspektiven zu zentralen Diskursen des OL geleistet wurden, mit eigenen Überlegungen zu ergänzen. Dementsprechend wurde versucht, den Blick auf solche Aspekte inkrementalen Wandels zu lenken, die aus verschiedenen Gründen in prominenten Ansätzen eher unterbelichtet bleiben. Nicht obwohl, sondern weil die Diskussion in den vorangehenden Abschnitten mit der beschriebenen Einseitigkeit geführt wurde, ist es nun möglich, die Betrachtung inkrementalen Lernens in der Punctuated Equilibrium-Theorie, aber auch in der BT zu ergänzen.

So kann die Punctuated Equilibrium-Theorie z.B. in Hinsicht auf ihr Bild von organisationalen Gleichgewichten ergänzt werden. Wichtig für die Adaptivität von Organisationen, so wurde in diesem Kapitel argumentiert, ist nicht nur ein Gleichgewicht zwischen Organisationen und ihren Umwelten, sondern auch ein Gleichgewicht, bzw. ein Fit zwischen verschiedenen Teilen von Organisationen – oder genauer: zwischen den Rationalitäten, die mit verschiedenen Positionen in Organisationen verbunden sind. Durch diese Einführung verschiedener Gleichgewichte bzw. Passungen, die eben nicht nur zeitlich aufeinander folgen, sondern sich auch verschiedenen Systemebenen von Organisationen zuordnen lassen, entsteht eine differenziertere Vorstellung von Anpassung, ohne dass hierzu die Grundidee eines Wechsels zwischen verschiedenen Phasen des Wandels aufgegeben werden müsste.

Schließlich erfährt auch dieser Wechsel selbst durch die Diskussion der vorangehenden Abschnitte eine differenziertere Betrachtung. So wurde deutlich, dass inkrementaler Wandel nicht nur ein Teil der Ursache, sondern auch ein Teil der Folgen fundamentalen Wandels darstellt. Die Betrachtung von Regeländerungen nach fundamentalen Umwälzungen machte deutlich, dass inkrementaler Wandel nicht nur zu Erstarrung und damit in veränderlichen Umwelten letztlich zu Ungleichgewichten führt, die durch fundamentalen Wandel durchbrochen werden müssen. Fundamentaler Wandel stört seinerseits auch (interne) Gleichgewichte, die wiederum nur durch inkrementalen Wandel neu eingependelt werden können.

Die BT kann in Hinsicht auf das Bild, das sie vom Verhältnis zwischen Regelwerken und Organisationsumwelten entwirft, ergänzt werden. Dieses war in quantitativen Untersuchungen zu regelbasierten Lernprozessen zwar vage als kompliziert und indirekt beschrieben worden. Die Lernprozesse, die nach March et al. (2000) dieses Verhältnis verkomplizieren, konnten mit quantitativen, standardisierten Methoden, die vom Inhalt der untersuchten Regelände-

rungsprozesse bewusst (und zwangsweise) abstrahieren, jedoch nicht präzise beschrieben werden (vgl. Abschnitt 5.3.3). Vor allem aber blieb deshalb auch unklar, inwiefern Lernprozesse einerseits zu einer höheren Stabilität bzw. Änderungsresistenz von Regeln führen, andererseits aber auch Teil der Anpassung von Organisationen an veränderliche Umwelten sein können. Der Verweis auf eine allmähliche gegenseitige Anpassung von Regeln und *Regelregimen* war zwar ein erster Schritt bei der Auflösung dieses Widerspruches, weil er die Vorstellung einer *indirekten* Anpassung von Regelwerken an Organisationsumwelten impliziert. Schließlich sind Regelregime, also Instanzen, die Regeln verfassen, erlassen und überarbeiten, ein Teil der jeweiligen Organisation, auch wenn sie selbst in Reaktion auf Umweltveränderungen Anpassungsprozesse durchlaufen. Durch die Diskussion lokaler Rationalitäten, und vor allem einer inneren Passung zwischen diesen, erfährt die Vorstellung einer indirekten Anpassung nun aber noch eine weitere Präzisierung. Dabei verweist das Bild der Kaskaden von Regeländerungen auf die grundlegenden Konzepte der BT und erweitert deren Vorstellung regelbasierten Lernens: Gerade weil Organisationsmitglieder nur über eine begrenzte Rationalität verfügen, erfolgen Teile der Anpassung arbeitsteilig organisierter Systeme selbst auch arbeitsteilig und in inkrementalen Schritten.

9. Fazit und Ausblick

OL, so wurde zu Beginn dieser Arbeit argumentiert, ist zunächst eine Metapher, die den individualpsychologischen Prozess des Lernens auf Organisationen überträgt. Um dieses Bild organisationswissenschaftlich nutzen zu können, muss es präzisiert und mit organisations-spezifischen Prozessen verknüpft werden. In dieser Arbeit wurde eine solche Präzisierung der OL-Metapher durch die qualitative Untersuchung von Regeländerungsprozessen angestrebt. Im ersten empirischen Teil der Arbeit wurde versucht, einen organisationsspezifischen Aggregationsmechanismus für individuelle Lernleistungen zu beschreiben, der die begrenzte Rationalität der Organisationsmitglieder in Rechnung stellt. Im zweiten empirischen Teil der Arbeit wurde versucht, diesen Mechanismus – oder genauer: die Inhalte, die mit diesem Mechanismus verarbeitet werden – in eine Beziehung zu setzen zur Adaption und damit letztlich zur Bestandssicherung von Organisationen. In beiden Untersuchungsschwerpunkten spiegeln sich lebendige Diskurse des OL-Feldes wieder. Zum einen ist dies der Diskurs um einen Link zwischen individuellem und organisationalem Lernen und zum anderen der Diskurs um die Bedeutung inkrementalen Wandels für die Adaption und Adaptivität von Organisationen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, einen Beitrag zu diesen Diskursen und damit zum Verständnis organisationaler Lernprozesse zu leisten. Wie kann man nun diesen Beitrag zusammenfassen?

Zunächst zu der Frage, wie individuelles Wissen auf eine Organisation übergeht. Dieser Diskurs wird dominiert von Ansätzen und Modellen des OL, die davon ausgehen, dass Organisationsmitglieder intensiv gemeinsam und/oder voneinander lernen müssen, um eine Veränderung und Anpassung geteilten Wissens bzw. geteilter Wirklichkeitskonstruktionen zu erreichen. Aus Sicht der BT, aber auch aus anderen Perspektiven, wie etwa dem Knowledge Based View, sind solche Vorstellungen jedoch problematisch, weil sie sehr hohe Anforderungen an die kognitiven Kapazitäten zumindest einzelner Organisationsmitglieder stellen. Akzeptiert man dagegen die Vorstellung der begrenzten Rationalität von Individuen, dann besteht in Organisationen ein Trade-off zwischen der Ausdifferenzierung bzw. Spezialisierung von Wissen einerseits und der Menge an geteiltem Wissen andererseits.

Bereits diese *konzeptionellen* Überlegungen machten also deutlich, dass die gängigen Vorstellungen innerhalb des Link-Diskurses einer Ergänzung durch einfachere und weniger anspruchsvolle Lernmechanismen bedürfen. Erst die *empirischen* Untersuchungen von Regeländerungsprozessen haben dann jedoch gezeigt, dass und warum gegenseitiges Lernen und Teilen von Wissen nicht in jedem Fall eine Voraussetzung für einen Übergang individuellen Wissens auf Organisationen darstellt. Organisationsmitglieder aus den von einer Regeländerung betroffenen Bereichen einer Organisation konfrontieren einen Entwurf für eine

neue Regelversion in einer Art Gedankenexperiment mit ihrem einschlägigen Erfahrungswissen und entscheiden dann, ob diese Regel sinnvoll umsetzbar ist. Gegebenenfalls wird ein Entwurf in mehreren Nachbesserungsschleifen überarbeitet, bis alle Betroffenen die Regelversion akzeptieren können. Indem unterschiedlich spezialisierte Organisationsmitglieder Regelentwürfe auf ihre Sinnhaftigkeit hin beurteilen, lassen sie ihr Wissen in die Regel einfließen. Hierzu ist es nicht notwendig, dass sie im Detail verstehen, *warum genau* ein Kollege aus einer anderen Wissensdomäne einen Regelentwurf für nicht umsetzbar oder für verbesserungsbedürftig hält. Diese Form des regelbasierten, arbeitsteiligen Lernens stellt gewissermaßen eine Simulation von Trial and error Prozessen dar. Entscheidend dabei ist, dass unterschiedliches Spezialistenwissen, das für die Anpassung eines arbeitsteiligen Prozesses benötigt wird, nicht in den Köpfen von Organisationsmitgliedern verschmolzen, sondern in einem organisationsspezifischen Medium¹⁴², wie eben Regeln, kombiniert wird.

In Hinsicht auf den Link-Diskurs tragen die Ergebnisse dieser Arbeit also dazu bei, gängige Ansätze mit alternativen Vorstellungen zu kontrastieren und zu ergänzen. In Hinsicht auf den zweiten Diskurs, also der Frage nach der Bedeutung inkrementalen Wandels, besteht der Beitrag der Ergebnisse dagegen eher im Aufzeigen einer möglichen Verbindung zwischen widersprüchlichen Vorstellungen¹⁴³ über das adaptive Potential inkrementaler Änderungen. Die Befunde im zweiten empirischen Teil dieser Arbeit haben gezeigt, dass fundamentaler Wandel in Organisationen eine Kaskade von kleineren Anpassungen auslöst, in deren Verlauf verschiedene lokale Rationalitäten mit unterschiedlichem Umweltbezug sich neu aufeinander einpendeln. Da Mitglieder aus verschiedenen Untereinheiten einer Organisation offenbar jeweils nur *eine* solche Rationalität einnehmen können, erfolgt dieser Prozess arbeitsteilig und in inkrementalen Schritten.

Dieses Bild des "allmählichen Einrüttelns" innerhalb grundlegend veränderter Strukturen spricht dafür, dass inkrementaler, behavioraler Wandel ein unverzichtbarer Teil von Anpassungsprozessen ist. Zumindest diesen Aspekt seines adaptiven Potentials erhält inkrementaler Wandel durch sein komplementäres Verhältnis zu fundamentalem Wandel in Organisationen. Schließlich wurde festgestellt, dass die Vorstellung einer schrittweisen und indirekten Anpassung von Regeln an Organisationsumwelten kompatibel ist sowohl mit grundsätzlichen Vorstellungen der Punctuated Equilibrium-Theorie (Wechsel zwischen Phasen fundamentalen und inkrementalen Wandels) als auch mit den Ergebnissen BT-inspirierter, quantitativer

¹⁴² In diesem Falle sind Regeln im doppelten Sinne *organisationsspezifische* Speichermedien: Sind spezifisch für formale Organisationen allgemein, aber auch jeweils spezifisch für die Organisation, in der ein solcher Lernprozess stattfindet.

¹⁴³ Genau genommen müsste man hier von Vorstellungen sprechen, deren *Vertreter* bemüht sind, sich gegenseitig zu widersprechen. Die Vorstellungen selbst sind dabei gar nicht so widersprüchlich, wie in Abschnitt 8.3 deutlich wurde.

Untersuchungen inkrementalen Wandels (abnehmende Regeländerungsaktivität nach fundamentalen Änderungen).

An dieser kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse wird deutlich, dass die beschriebenen Befunde und ihre Interpretation sehr stark von der theoretischen Ausgangsposition dieser Arbeit, also vom behavioralen, regelbasierten OL geprägt sind. Wenn man z.B. nach Mechanismen des OL sucht, die die begrenzte Rationalität der Organisationsmitglieder berücksichtigen, ist es – erst recht im Nachhinein – wenig überraschend, wenn man Prozesse beobachtet, die durch Arbeitsteilung geprägt sind. Wie bereits mehrfach ausgeführt wurde, ist eine gewisse Einseitigkeit bzw. Fokussierung des Blickes hier jedoch durchaus erwünscht und durch die Zielsetzung der Arbeit letztlich auch unvermeidlich. Schließlich sollen existierende Ansätze weder falsifiziert noch verifiziert werden. Vielmehr sollen bestehende Bilder innerhalb der beschriebenen Diskurse um neue Aspekte ergänzt werden. Entscheidend ist dabei, dass die *Bedeutung* bislang unterbelichteter Aspekte von Lernprozessen und nicht ihre relative *Bedeutsamkeit* im Vergleich zu prominenteren Aspekten untersucht werden sollten. Es wäre, mit anderen Worten, nicht angebracht, nach behavioralen Lernprozessen zu suchen und dann, wenn man sie findet, zu schließen, sie seien dominant oder gar die einzig wirksamen. Man kann jedoch festhalten, dass sie möglich sind, und wie sie verlaufen können. Und das ist ja nicht wenig.

Abgesehen davon, dass ein "Bias" der Perspektive durch den Anspruch und die Zielsetzung der Arbeit sinnvoll und vielleicht sogar notwendig ist, wurde die BT-Perspektive im Verlauf der Arbeit auch selbst mehrfach zum Gegenstand kritischer Betrachtung. So wurden bei der Darstellung der BT zu Beginn der Arbeit auch endogene und exogene Schwachstellen regelbasierten Erfahrungslernens thematisiert. Ein Beispiel ist die sogenannte "competency trap", bei der die Erfahrung mit und Gewohnheit bei der Anwendung einer Regel dazu verführen, zu übersehen, dass das in ihr gespeicherte Wissen durch Umweltveränderungen obsolet geworden ist. Formale Regeln selbst wurden als Medium des Lernens in Frage gestellt. Sie wurden als Lernbremsen beschrieben, weil sie die Handlungs- und Denkspielräume von Organisationsmitgliedern einengen.

Die kritische Betrachtung der verhaltenswissenschaftlichen Auffassung von OL beschränkte sich jedoch nicht auf die theoretischen Überlegungen zu Beginn der Arbeit. Auch bei der Interpretation der Befunde wurde diese Sichtweise in verschiedener Hinsicht hinterfragt. Zum einen wurden neben dem Potential auch die Schwachstellen der empirisch beobachteten Lernprozesse thematisiert. So wurde z.B. bei der Diskussion des transaktiven OL herausgestellt, dass die Beurteilung der subjektiv empfundenen Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit von Regelversionen zwar schnell und einfach möglich ist, jedoch keinen starken Anreiz zur Ge-

nerierung grundlegend neuer Erkenntnisse darstellt. Zum anderen wurde versucht darzulegen, welche Aspekte von Lernprozessen durch eine bestimmte (verhaltenswissenschaftlich gefärbte) Interpretation der Befunde jeweils ausgeblendet wurden. So wurde z.B. bei der Interpretation inkrementalen Wandels als wichtigem Bestandteil von Anpassungsprozessen kritisch angeführt, dass durch diese Sicht natürlich die verfestigenden, dysfunktionalen Aspekte von Regelungskaskaden, mit denen eben nicht nur Prozesse neu geregelt, sondern auch viel Freiraum und Initiative erstickt werden, ausgeblendet wurden. Rückblickend kann man deshalb zusammenfassen, dass die BT in dieser Arbeit als Perspektive benutzt und durchgehalten wurde, dass sie dabei selbst aber durch eine kritische Distanz stets als Werkzeug der Betrachtung sichtbar blieb.

Diese kritische Distanz wurde nicht zuletzt auch durch die Rolle verstärkt, die die BT in dieser Arbeit als Kontrastprogramm zu kognitiv anspruchsvolleren Mechanismen hatte. So wurde in der Literaturübersicht zum Link-Diskurs argumentiert, dass die attraktiven aber problematischen Bilder gemeinsamen und gegenseitigen Lernens ergänzt werden sollten mit Mechanismen, die weniger voraussetzungsvoll sind hinsichtlich der Fähigkeiten der Akteure. Dementsprechend stand in der Folge bei der Darstellung regelbasierten Lernens dessen Funktion als Notnagel-OL für (geistig) Arme bzw. als "cognitive repair" (Heath et al. 1998) im Vordergrund. Das dynamische, adaptive Potential solchen Lernens wurde dagegen tendenziell zurückhaltend beschrieben. Im abschließenden kurzen Ausblick dieser Arbeit sollte es deshalb erlaubt sein, die (insbesondere für die Präsentation qualitativer Befunde) geziemende Bescheidenheit auszuklammern und noch einmal die dynamischen und adaptiven Potentiale des behavioralen, regelbasierten OL herauszustellen (vgl. auch Kieser und Koch 2002).

Ein solcher abschließender, positiver Ausblick auf die Vorzüge dieser Perspektive lässt sich dadurch erzeugen, dass man auf diejenigen Potentiale regelbasierten Lernens verweist, die durch die Befunde dieser Arbeit beschrieben wurden, die einer solchen Form des Lernens aber gemeinhin nicht zugetraut werden. Beispielsweise trauen die meisten Autoren Regeln nicht zu, dass sie irgendeinen positiven, produktiven Einfluss auf das Wissen einer Organisation haben können. Bestenfalls billigt man Regeln zu, dass sie Wissen speichern. In diesen Speichern ist das Wissen dann aber gleichsam begraben. Statt dessen wird Regeln häufig unterstellt, sie würden Entscheidungsprozesse viel zu sehr vereinfachen, weil sie nur das Wissen einzelner Regelanwender, und dies nur in geringem Umfang, in Entscheidungen einfließen lassen. Organisationen, die von einem ganzen System solcher Wissenskiller geprägt sind, werden folgerichtig auch als nicht lern- bzw. anpassungsfähig angesehen. Ashmos et al. (2002) formulieren diese Ansicht folgendermaßen:

"Thus, over time the system can become non-adaptive because only one agent (the rule system) is involved in the interpretation of data, one agent 'makes sense' of the

environment, and one agent decides what shall be done. (...) Such a simplified organization system can do little else but create simple, incremental responses to its potentially rapidly changing and complex environment" (Ashmos et al. 2002: 194f).

Lam (2000) führt dieses Bild noch einen Schritt weiter und argumentiert, dass bei der Kodierung von Erfahrungen in formalen Regeln der größte Teil dieses Wissens verloren geht und Regelsysteme deshalb letztlich nur einen kläglichen Rest der Wissensvorräte einer Organisation repräsentieren können. Regelung steht hierbei also in erster Linie für den *Verlust* von Wissen.

"The whole organization operates on the basis of 'encoded knowledge'. A large part of tacit knowledge is naturally lost in the translation and aggregation process. (...) The organization seeks to minimize the role of tacit knowledge; it operates on a partial, incomplete and impoverished knowledge base" (Lam 2000: 495).

Entgegen dieser Auffassung wurde bei der empirischen Untersuchung von Regeländerungsprozessen deutlich, dass Regeln nicht nur Wissensspeicher sind, sondern auch das Potential zur *Kombination* von Wissen aus unterschiedlichen Bereichen einer Organisation haben. So gesehen entsteht durch den arbeitsteiligen Prozess der Regelgestaltung und –änderung in Organisationen wertvolles, prozessbezogenes Wissen, zu dessen Generierung einzelne Organisationsmitglieder nicht in der Lage wären. Ferner zeigte sich, dass es weder möglich noch vorteilhaft ist, *alles* verfügbare Wissen über einen Prozess in eine entsprechende Regel einfließen zu lassen. Die kompetente Regelanwendung ist stets angewiesen auf Kontextwissen, das selbst nicht kodifizierbar ist. Die Schnittstelle zwischen kodifiziertem und nicht-kodifiziertem Wissen lässt sich bestenfalls verschieben, aber nie auflösen. Wissensanteile, die nicht in Regeln eingehen, sind deshalb jedoch keineswegs verloren. Sie kommen entweder bei der Umsetzung bestehender Regeln oder bei der Beurteilung zukünftiger Regelentwürfe zum Einsatz.

Eine Eigenschaft, die Regeln noch weniger zugetraut wird als ein konstruktive Wirkung auf den Umgang mit Wissen, ist jede Art von Dynamik, Flexibilität oder gar Adaptivität. Zum einen werden Regeln vermutlich als grundsätzlich träge wahrgenommen, weil sie schwer von Routinen, also dem organisationalen Pendant zu individuellen Gewohnheiten, abzugrenzen sind (vgl. Abschnitt 4.3.1).¹⁴⁴ Vor allem aber werden Systeme formaler Regeln mit Wissensbarrieren und Schubladendenken assoziiert. Weil in ihnen das Wissen in Silos versauert, sind solche arbeitsteiligen, bürokratischen Strukturen auch nicht fähig zu lernen und sich anzupassen, so die verbreitete Auffassung. Um flexibel lernen zu können, so argumentieren

¹⁴⁴ Dabei ist es ja gerade das routinisierte Erfahrungswissen, das beim TOL flexibel in Regeln kombiniert werden kann (vgl. Abschnitt 7.3.5).

etwa Ashmos et al. (2002), bedarf es dagegen fester, intensiver Verbindungen zwischen den Wissensdomänen.

"Connections, especially dense, rich connections, transmit information and enable meaning creation among subunits, thus providing systems with improved capacity to learn. This interconnectedness stands in sharp contrast to the barriers to information flow (i.e. 'silos') characteristic of the machine model" (Ashmos et al. 2002: 192).

Die Arbeitsteilung in großen, bürokratischen Organisationen stört solche "Connections" und ist deshalb, so die Argumentation, ein Hindernis für Lernprozesse. Dies gilt natürlich erst recht dann, wenn es sich dabei um eine kognitive Form der Arbeitsteilung handelt, wie z.B. die zwischen unterschiedlichen lokalen Rationalitäten. Ein weiterer Grund für eine ablehnende Haltung gegenüber arbeitsteiligen Lernprozessen könnte darin bestehen, dass diese – zumindest was ihren Ausgang betrifft – durch ein geringes Maß an Steuerbarkeit gekennzeichnet sind. Weil die Umsetzung fundamentalen Wandels lokales Wissen berücksichtigen muss, ist sie letztlich nur in groben Umrissen planbar (Egidi und Marengo 1993: 2). Dies gilt auch dann, wenn die jeweils wirksamen Mechanismen eigentlich immer die gleichen sind.¹⁴⁵ Einer der Befunde dieser Arbeit bestand darin, dass einzelne Organisationsmitglieder nicht in der Lage waren, einen Regeländerungsprozess in seiner Gesamtheit zu überblicken oder gar zentral zu steuern. Entscheidend dabei ist jedoch, dass die beschriebenen Lernprozesse nicht deshalb schwer plan- und steuerbar sind, weil sie arbeitsteilig verlaufen. Sie sind vielmehr deshalb von einer arbeitsteiligen Dimension geprägt, weil sie sich durch ihre Komplexität einer Steuerung durch einzelne, begrenzt rationale Individuen entziehen.

Trotz dieses in gewisser Weise evolutionären Charakters der beobachteten Prozesse zeigte sich jedoch, dass das behaviorale, arbeitsteilige Lernen auch ohne eine zentrale Planung Regelwerke hervorbringt, die die kognitiven Kapazitäten der *einzelnen* beteiligten Individuen bei weitem übersteigen. Dosi, Nelson und Winter (2000) beschreiben diesen Umstand durch einen Vergleich zwischen den Prozessen des OL und jenen Prozessen, die in Märkten wirken.

"Just as the market system accomplishes remarkable feats of coordination without the aid of a central plan, organizational learning produces the coordinated performances of organizational capabilities without the aid of a recipe – alternatively, without the aid of a comprehensive plan, optimized or not. (...) As learning proceeds, innumerable procedural details are settled by individual participants, with or without conscious awareness or consideration" (Dosi et al. 2000: 11).

Abschließend kann man nun feststellen, dass regelbasiertes OL auch mit wenig anspruchsvollen Mechanismen ein erstaunliches Maß an Dynamik hervorbringt. Gerade die Differen-

zierung von Erfahrungswissen in unterschiedlichen Wissensdomänen ist dabei letztlich kein Hindernis, sondern birgt das Potential für ein hohes Maß an Flexibilität.

"The dispersion of knowledge, which when taken as a datum appears to be the source of co-ordination problems, is actually by far the most effective solution hitherto discovered to the problems caused by the limitations of human cognition" (Loasby 1999: 132).

Wenn zwischen Wissensdomänen keine starken "Connections" bestehen und die Menge teilbaren Wissens begrenzt ist, *muss* verteiltes Wissen zielgerichtet kombiniert werden. Das dynamische Potential des TOL liegt jedoch darin begründet, dass diese (Re-)Kombination der Wissensmodule oftmals schneller und flexibler möglich ist, als die Entstehung und Änderung der Erfahrungen und Denkmuster in den Köpfen der Organisationsmitglieder. Regeln sind aus dieser Sicht keine Barrieren für "Connections" in Organisationen, sondern substituieren diese auf eine effiziente Weise. Deshalb kann man die Fähigkeit zur Kombination von Wissen und lokalen Rationalitäten in Regeln letztlich auch als "dynamic capability"¹⁴⁶, also als eine Fähigkeit zur dynamischen Anpassung an veränderliche Umwelten bezeichnen. "We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (Teece et al. 1997: 516).¹⁴⁷

¹⁴⁵ "The processes are stable; the resulting actions are not" (March 1981: 565).

¹⁴⁶ Die Verwirrung um den Begriff "capability" ist beinahe schlimmer, als die um den OL-begriff. "The term 'capabilities' floats in the literature like an iceberg in a foggy Arctic sea, one iceberg among many, not easily recognized as different from several icebergs near by" (Dosi et al. 2000: 3). An dieser Stelle ist mit "capability" einfach eine Fähigkeit bzw. Kompetenz von Organisationen gemeint.

¹⁴⁷ Vgl. auch Leonard-Barton (1992), Zander und Kogut (1995), Pierce et al. (2001), Zollo und Winter (2002).

Anhang: Interviewleitfäden

Interviewleitfaden für Regelanwender (ArgoBank)

1 Einleitende Fragen

- Worin besteht ganz allgemein Ihre Tätigkeit in dieser Bank? (evtl. genauer nachfragen)
- Welche Ausbildung(en) haben Sie?
- Wie lange sind Sie schon berufstätig?
- Wie lange sind Sie schon für diese Bank tätig?
- Wie lange sind Sie schon in Ihrer momentanen Stellung tätig?
- Welche Position haben Sie? - Was sind Ihre Entscheidungskompetenzen?
- Wer ist/sind Ihre Vorgesetzten? (evtl. bzgl. dessen/deren Position nachfragen)
- Wie stellen Sie sich Ihre weitere Karriere vor?

2 Wahrnehmung von Richtlinien

- Welche Bedeutung haben die Richtlinien des ARK ganz allgemein in Ihrem Arbeitsalltag?
- Wie oft benutzen Sie den ARK ungefähr?
- Welches sind typische Anlässe für Sie, den ARK zu benutzen?
- Welche Rolle spielen speziell Personalrichtlinien für Sie?
- Stellen Sie sich bitte einmal vor, ein guter Bekannter von Ihnen würde als neuer Mitarbeiter in die Bank eintreten. Wenn Sie die Aufgabe hätten, ihn einzuführen, was würden Sie ihm raten, worauf er bei den Richtlinien besonders achten soll?
- Was würden Sie Ihrem Bekannten raten, auf *welche* ARK-Richtlinien er besonders achten soll?
- Ärgern Sie sich manchmal über best. Richtlinien? (Warum?) (Beispiele?) Wie gehen Sie mit solchen Situationen um?
- Denken Sie manchmal, dass es auch ausreichen würde, oder sogar besser wäre, weniger Richtlinien zu haben?
- Eine Möglichkeit, mit weniger Richtlinien auszukommen, könnte nun z.B. darin bestehen, bestimmte Grundsätze einer Unternehmenskultur zu betonen. Anstatt durch Richtlinien könnte man sich dann zumindest teilweise durch gemeinsame Werte und Normen untereinander abstimmen. Was würden Sie von dieser Möglichkeit halten?
- Eine andere gebräuchliche Maßnahme um Regelwerke zu vereinfachen ist die Vorgabe von Zielen. Was würden Sie davon halten, wenn man Ihrer Abteilung oder Ihrer Filiale bestimmte (Output-)Ziele vorgeben würde und dafür die Anzahl der ARK-Richtlinien reduzieren würde?
- Stellen Sie sich bitte einmal vor, Ihre Abteilung hätte plötzlich keinen Zugang mehr zu den ARK-Richtlinien. Was meinen Sie würde dann geschehen?

3 Lernen von Richtlinien/Regeländerung

- Wie haben Sie die ARK-Richtlinien kennengelernt, die für Sie relevant sind?

- Haben Sie auch schon an Schulungen/Seminaren teilgenommen?
- Wurden dort neue Richtlinien oder Änderungen von Richtlinien behandelt? Können Sie das näher beschreiben?
- Im ARK stehen ja eine ganze Menge Richtlinien. Aus eigener Erfahrung kann ich mir vorstellen, dass es schwierig ist, alle Regeln vollständig im Kopf zu haben. Wie gehen Sie mit diesem Problem um?
- Wie erfahren Sie von Regeländerungen und von neuen Richtlinien im ARK?
- Wie läuft dann die Umsetzung einer Regeländerung (bzw. neuen Richtlinie) in den Arbeitsalltag konkret ab?
- Wird eine Änderung (bzw. neue Richtlinie) in allen Bereichen ihrer Abteilung bzw. Filiale gleichzeitig umgesetzt? (Falls nicht: wo wird eine Änderung zuerst, wo zuletzt umgesetzt? Wie lange dauert es, bis eine Änderung in der Abteilung bzw. Filiale einheitlich in die Praxis umgesetzt wird?)
- Empfinden Sie manchmal eine Regeländerung oder eine neue ARK-Richtlinie als überflüssig? Würden Sie manchmal lieber bei der alten Vorgehensweise bleiben? (warum?) (Beispiele?) Glauben Sie, dass das überhaupt einen großen Unterschied machen würde?
- Wenn nun eine Richtlinie geändert oder neu eingeführt wird, können Sie dann feststellen, ob dies Auswirkungen hat, die von den Kunden wahrgenommen werden?
- Haben Sie das Gefühl, dass bestimmte ARK-Richtlinien (bzw. best. Bereiche von Regeln) häufiger oder seltener geändert werden als andere? (Beispiele?) Was meinen Sie, was ist der Grund für diese häufigeren bzw. selteneren Änderungen?
- Kommt es vor, dass Sie von einer Richtlinie überhaupt erst erfahren, wenn diese geändert wird? (gibt es sog. Karteileichen?)

4 Interpretation von Richtlinien

- Wenn eine ARK-Richtlinie geändert oder neu eingeführt wird, werden Sie dann informiert, warum das geschieht? (Falls nicht: Kennen Sie normalerweise den Grund für eine Änderung bzw. Neueinführung?)
- Kommt es auch vor, dass Sie oder Ihre Kollegen den Sinn von einzelnen Richtlinien unterschiedlich verstehen? Was geschieht dann in solchen Fällen?
- Wird in solchen Situationen über die unterschiedlichen Standpunkte gesprochen?
- Versuchen Sie und Ihre Kollegen in solchen Fällen, sich auf einen gemeinsamen Standpunkt zu einigen? Können Sie beschreiben, wie das abläuft?
- Sprechen Sie oder Ihre Kollegen auch mit Ihrem Vorgesetzten über die Bedeutung einzelner ARK-Richtlinien?

5 Vorgesetzte/Kontrolle der Einhaltung von Richtlinien

- Wie kontrolliert ihr Vorgesetzter, ob Sie die ARK-Richtlinien einhalten?
- Was meinen Sie: legt Ihr Vorgesetzter mehr Wert auf die genaue Einhaltung von Richtlinien oder auf ein gutes Arbeitsergebnis? (evtl.: Würden Sie die gleichen Kriterien an Ihre Arbeit anlegen?)
- Welche Bedeutung hat die Revision für Sie?

6 Entkoppelung/lokale Bedingungen

- Es gibt ja immer wieder Situationen, die es erforderlich machen, die Richtlinien nicht buchstabengetreu einzuhalten. Kennen Sie auch Situationen, in denen die genaue Befolgung des ARK Ihre Arbeit behindern oder das Arbeitsergebnis verschlechtern würde? (Beispiele?) Wie verhalten Sie sich in solchen Fällen?
- Kann es auch vorkommen, dass Sie sich mit Ihren Vorgesetzten oder Kollegen auf eine andere als die im ARK beschriebene Vorgehensweise einigen, ohne dass die betreffenden Richtlinien überhaupt geändert werden? (Beispiele?)
- Gibt es Bereiche in Ihrer Arbeit, die sich eigentlich gar nicht durch Richtlinien regeln lassen? (evtl. als Beispiel ansprechen: Prüfung von Bonität). Wie gehen Sie vor bzw. worauf stützen Sie sich, wenn Sie in solchen Bereichen Entscheidungen treffen müssen?

7 Lernzyklus/Unterbrechungen

- Wenn Sie aus Ihrer Erfahrung heraus das Gefühl haben, dass für Ihre Aufgaben andere Richtlinien eigentlich besser geeignet wären als die vorhandenen, wie verhalten Sie sich dann? (evtl.: warum?/warum nicht?)
- Welche Hindernisse könnten Sie davon abhalten, auf eine Regeländerung hinzuwirken?
- Haben Sie selbst oder einer Ihrer Kollegen auch schon mal einen Verbesserungsvorschlag gemacht? (evtl.: warum nicht?)
- Kommt es auch vor, dass Sie und Ihre Kollegen hier in Ihrer Abteilung/Filiale die Probleme bei Ihrer Arbeit eigentlich schon bessere Lösungen gefunden haben, als der ARK sie vorschreibt? (Beispiele?)
- Was kann man in solchen Fällen etwas unternehmen, um die Richtlinien entsprechend zu ändern? (Beispiele?)
- Kann es in solchen Fällen zu Konflikten zwischen der Abteilung/Filiale und der Zentrale kommen (Beispiele?)
- Kennen Sie auch noch andere Anlässe für mögliche Konflikte zwischen Ihrer Abteilung bzw. Filiale und der Zentrale? (Beispiele?)

Interviewleitfaden für Regelbetreuer (ArgoBank)

1 Einleitende Fragen

- Wie lange sind Sie schon berufstätig?
- Wie lange sind Sie schon für diese Bank tätig?
- Wie lange sind Sie schon in Ihrer momentanen Stellung tätig?
- Welche Position haben Sie? - Was sind Ihre Entscheidungskompetenzen?
- Wer ist/sind Ihre Vorgesetzte/n?
- Welche Ausbildung(en) haben Sie?
- Worin besteht ganz allgemein Ihre Aufgabe?

2 Auslöser für Regeländerungen - Informationsquellen

- Welches sind nach Ihrer Erfahrung die wichtigsten Auslöser für Regeländerungen?
- Wie erfahren Sie persönlich, dass bei einer Richtlinie Änderungsbedarf besteht?

Falls nicht von dem/der Befragten selbst erwähnt, folgende potentielle Informationsquellen gezielt ansprechen:

- Welche Bedeutung haben die 'Leiter Organisation' und deren Mitarbeiter als Informationsquelle für Sie?
- Welche Bedeutung haben Vorgesetzte aus den Filialen und den Servicezentren als Informationsquelle für Sie?
- Welche Bedeutung hat das Vorschlagswesen als Informationsquelle für Sie?
- Welche Bedeutung hat die Revision als Informationsquelle für Sie?
- Welche Bedeutung haben Regelanwender in den Filialen bzw. einfache Mitarbeiter als Informationsquelle für Sie?
- Welche Bedeutung hat der Bundesverband der Banken als Informationsquelle für Sie?
- Gibt es noch andere Quellen für Anregungen zu Regeländerungen? (Evtl. Anregungen von außerhalb der Bank?)
- Werden Sie auch von sich aus und ohne Anstoß von außen aktiv, etwa im Sinne einer routinemäßigen Pflege von Richtlinien? (Bspw.: Überprüfung auf Aktualität?)
- Wie sollte sich Ihrer Meinung nach ein einfacher Mitarbeiter verhalten, der Probleme mit der Umsetzung einer Richtlinie hat, oder der meint, eine Richtlinie müsse geändert werden? (Welche Bedeutung haben in diesem Zusammenhang Telefon-Hotlines für Sie?)
- Wenn Sie jetzt mal die verschiedenen Informationsquellen, die wir angesprochen haben, im Ganzen betrachten: wie würden Sie das Verhältnis dieser Informationsquellen zueinander beschreiben (bspw.: Ergänzen sie sich? Gibt es eine Rangfolge? Verlieren, bzw. gewinnen einzelne Informationsquellen an Bedeutung?....)
- Können Sie bei einer Regeländerung im nachhinein sagen, von wem die Initiative für diese Änderung ursprünglich ausgegangen ist?

3 Umgang mit Informationen über Änderungsbedarf - Entscheidung über Regeländerungen - Ablauf einer Regeländerung

- Wie verfahren Sie mit Informationen über Änderungsbedarf bei Richtlinien?
- Entscheiden Sie selbst darüber, ob eine Regel geändert wird? (Falls nicht: wer dann? Wie sind Sie selbst, wie sind andere Personen an einer solchen Entscheidung beteiligt? Schreiben Sie auch sog. Stellungnahmen? Wie kommt es zur Bildung von Projektteams?)
- Können Sie beschreiben, wie eine solche Entscheidung zustande kommt? (Gibt es Gespräche? Welche Kriterien und welche Maßstäbe werden angelegt? Vorstandsvorlage?)
- Kommt es vor, dass Sie ein Richtlinien-Problem anders interpretieren als Ihre Kollegen oder andere Abteilungen? (Was geschieht in solchen Fällen?)
- Können Sie den Verlauf nach einer Entscheidung über eine Regeländerung bis zum fertigen, neuen ARK-Text beschreiben? (Wie verläuft die eigentliche Veröffentlichung eines ARKs?)
- Wie werden ARK-Änderungen mit der Revision abgestimmt?
- Denken Sie auch manchmal, dass es ausreichen würde, oder sogar besser wäre, weniger Richtlinien zu haben?
- Eine Möglichkeit, mit weniger Richtlinien auszukommen, könnte nun z.B. darin bestehen, bestimmte Grundsätze einer Unternehmenskultur zu betonen. Anstatt durch Richtlinien könnte man sich dann zumindest teilweise durch gemeinsame Werte und Normen untereinander abstimmen. Was würden Sie von dieser Möglichkeit halten?
- Eine andere gebräuchliche Maßnahme um Regelwerke zu vereinfachen ist die Vorgabe von Zielen. Was würden Sie davon halten, wenn man Ihrer Abteilung oder Ihrer Filiale bestimmte (Output-)Ziele vorgeben würde und dafür die Anzahl der ARK-Richtlinien reduzieren würde?

4 Auswirkungen von Regeländerungen

- Verfolgen Sie auch die Auswirkungen von Regeländerungen? Wie?
- Wie beurteilen Sie, ob eine Regeländerung erfolgreich war?
- Wenn nun eine Richtlinie geändert wird, können Sie dann feststellen, ob dies Auswirkungen hat, die auch von Personen außerhalb der Bank wahrgenommen werden? (Bspw. von Kunden?)

5 Probleme bei Regeländerungen

- Welche Hindernisse bzw. Widerstände begegnen Ihnen, wenn Sie eine Richtlinie ändern?
- Kennen Sie auch Konflikte zwischen Ihnen und anderen Kollegen oder anderen Abteilungen darüber, ob und wie eine Richtlinie geändert werden sollte? (Was könnte eine Ursache für einen solchen Konflikt sein?)

6 Sonstiges

- Wie würden Sie die Aufgabenteilung zwischen Filialen und Servicezentren beschreiben?
- Was meinen Sie, warum die Servicezentren eingerichtet wurden?
- Was wissen Sie über die sog. Stammbblätter? (Was warum von wem wie geschaffen?)

- Gibt es regionale Unterschiede zwischen verschiedenen Filialbereichen der Bank? (Wie würden Sie diese beschreiben?)
- Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Fachabteilungen und Stabsabteilungen?
- Machen die Servicezentren überall das Gleiche?
- Was halten Sie von einem Übergehen zu Faxnummern unten auf den ARK-Blättern?
- Gibt es ein eigenes Revisionshandbuch?
- Teilen Sie die Meinung, die Regeln seien weitestgehend optimiert?
- Teilen Sie die Meinung, einzelne Mitarbeiter in den Filialen würden sich hinter bürokratischen Tätigkeiten verstecken? (bzw. Verantwortung scheuen?)
- Ärgern Sie sich auch manchmal über bestimmte Richtlinien?
- Kennen Sie auch noch andere Handbücher, die Weisungscharakter haben?

Interviewleitfaden für Regelbetreuer (SanaPharm)

1 Einleitende Fragen

- Worin besteht Ihre Tätigkeit (bzw. Ihre *Tätigkeiten*) in diesem Unternehmen?
- Was ist der Inhalt der von Ihnen betreuten Regel?

2 Auslöser von Regeländerungen

- Was sind typische Auslöser für Regeländerungen?
- (Regelpflege in regelmäßigen Abständen?) (Regelanwender?) (Organisationsumwelt; Kunden, Lieferanten?) (Initiator immer feststellbar?)
- Wie erfahren Sie selbst von Regeländerungsbedarf hinsichtlich der von Ihnen betreuten Regel? (Aus welchen Quellen?) (Regelanwender? Telefonhotlines?)
- Von wem und wie wird die Entscheidung getroffen, ob ein Regeländerungsbedarf besteht? (Formale Zuständigkeit?)

3 Verlauf von Regeländerungen

- Wie oft wird geändert? (Speziell Ihre Regel u. allgemein?)
- Wie entsteht eine neue Version einer Regel?
- Welche Personen werden in den Prozess einbezogen? (Bedeutung von Regelteam? Organisationsberatung? Geplante Formalisierung? Beirat der Fachbereiche?)
- Wer entscheidet wie über diese Beteiligung?
- Worin besteht der Beitrag dieser einzelnen Personen? (Arbeitsteilung zwischen Regelbetreuern und AO-Kernteam?)
- Wie verläuft die Kommunikation zwischen den Beteiligten?
- Wie endet der Prozess der Regeländerung? Wer erklärt ihn für beendet? (Wann, wie, warum?)
- Wodurch zeichnet sich eine 'gute Regel' Ihrer Meinung nach aus?
- Was sind mögliche Schwierigkeiten bei der Regelgestaltung und wie geht man mit diesen um?
- (Konflikte? Partikularinteressen? Abstraktionsniveau bzw. Detaillierungsgrad? Sicherstellung der Akzeptanz?)
- Bedeutung anderer Regelwerke (Zertifizierung von Business Units und entsprechende Qualitätsdokumentationen? Federal Drug Agency? Konzernregelwerke?)

4 Umsetzung von Regeländerungen

- Wie läuft die Umsetzung einer Regeländerung (bzw. neuen Richtlinie) in den Arbeitsalltag konkret ab? (Zeitrahmen?)
- Welches sind typische Folgen von Regeländerungen? (Werden die überhaupt aktiv verfolgt?) (Bedeutung der Organisationsumwelt, Kunden, Lieferanten?)
- Was sind mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Regeländerungen und wie geht man damit um? (Konflikte, die nicht schon bei der Regelgestaltung auftraten? Partikularinteressen?)

- Wodurch werden Nachbesserungen notwendig? Wie oft?
- Wahrnehmung von Richtlinien (als Regelanwender!)
- Welche Bedeutung haben die Organisationsrichtlinien für Sie ganz allgemein in Ihrem Arbeitsalltag?
- Welches sind typische Anlässe für Sie, die OA zu benutzen (*da mal reinzuschauen*)?
- Wie oft *benutzen* Sie die Richtlinien ungefähr?
- Ärgern Sie sich manchmal über best. Richtlinien? (Warum?) (Beispiele?) Wie gehen Sie mit solchen Situationen um?
- Denken Sie manchmal, dass es auch ausreichen würde, oder sogar besser wäre, weniger Richtlinien zu haben?
- Kommt es auch vor, dass Sie oder Ihre Kollegen den Sinn von einzelnen Richtlinien unterschiedlich verstehen? (Was geschieht dann in solchen Fällen?)
- Was meinen Sie: legt Ihr Vorgesetzter mehr Wert auf die genaue Einhaltung von Richtlinien oder auf ein gutes Arbeitsergebnis? (Kann das im Widerspruch stehen?)
- Es gibt ja immer wieder Situationen, die es erforderlich machen, die Richtlinien nicht buchstabengetreu einzuhalten. Kennen Sie auch Situationen, in denen die genaue Befolgung der Richtlinien Ihre Arbeit behindern oder das Arbeitsergebnis verschlechtern würde? (Beispiele?) Wie verhalten Sie sich in solchen Fällen?
- Kann es auch vorkommen, dass Sie sich mit Ihren Vorgesetzten oder Kollegen auf eine andere als die in einer Richtlinie beschriebene Vorgehensweise einigen, ohne dass die betreffenden Richtlinien überhaupt geändert werden (müssen)? (Beispiele?)
- Wenn Sie aus Ihrer Erfahrung heraus das Gefühl haben, dass für Ihre Aufgaben andere Richtlinien eigentlich besser geeignet wären als die vorhandenen, wie verhalten Sie sich dann? (evtl.: warum?/warum nicht?)
- Was könnte Sie davon abhalten, auf eine Regeländerung hinzuwirken?

Interviewleitfaden für Mitglieder des Regelteams (SanaPharm)

1 Einleitende Fragen

- Worin besteht Ihre Tätigkeit (bzw. Ihre *Tätigkeiten*) in diesem Unternehmen?
- Bitte beschreiben Sie die Aufgaben des OA Kernteams
- (Auch: Entstehung? Geplante Formalisierung?)

2 Auslöser von Regeländerungen

- Was sind typische Auslöser für Regeländerungen?
- (Regelmässige Regelpflege?) (Regelanwender?) (Organisationsumwelt; Kunden, Lieferanten?) (Initiator immer feststellbar?)
- Wie erfahren Sie selbst von Regeländerungsbedarf? (Aus welchen Quellen?) (Regelanwender? Telefonhotlines?)
- Was erfahren Sie über Abstimmungsprozesse im Vorfeld?
- Von wem und wie wird die Entscheidung getroffen, ob ein Regeländerungsbedarf besteht? (Formale Zuständigkeit?)

3 Verlauf von Regeländerungen

- Wie oft wird geändert?
- Wie verlaufen eventuelle regelmäßige Treffen?
- Wie entsteht eine neue Version einer Regel?
- Welche Personen werden in den Prozess einbezogen? (Bedeutung von OA-Kernteam? Organisationsberatung? Geplante Formalisierung? Beirat der Fachbereiche?)
- Wer entscheidet wie über diese Beteiligung?
- Worin besteht der Beitrag dieser einzelnen Personen?
- Wie verläuft die Kommunikation zwischen den Beteiligten?
- Wie endet der Prozess der Regeländerung? Wer erklärt ihn für beendet? (Wann, wie, warum?)
- Wodurch zeichnet sich eine 'gute Regel' Ihrer Meinung nach aus?
- Wie beurteilen Sie das Verhältnis zwischen Fachwissen und Partikularinteressen bei der Regelgestaltung?
- Was sind mögliche Schwierigkeiten bei der Regelgestaltung und wie geht man mit diesen um? (Konflikte? Partikularinteressen?)
- Bedeutung anderer Regelwerke? Schnittstellen? (Zertifizierung von Business Units und entsprechende Qualitätsdokumentationen? Federal Drug Agency? Konzernregelwerke?)

4 Umsetzung von Regeländerungen

- Wie läuft die Umsetzung einer Regeländerung (bzw. neuen Richtlinie) in den Arbeitsalltag konkret ab? (Zeitrahmen?)
- Welches sind typische Folgen von Regeländerungen? (Werden die überhaupt aktiv verfolgt?) (Bedeutung der Organisationsumwelt; Kunden, Lieferanten?)

- Was sind mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Regeländerungen und wie geht man damit um? (Konflikte, die nicht schon bei der Regelgestaltung auftraten? Partikularinteressen?)
- Wodurch werden Nachbesserungen notwendig? Wie oft?
- Wahrnehmung von Richtlinien (als Regelanwender!)
- Welche Bedeutung haben die Organisationsrichtlinien für Sie ganz allgemein in Ihrem Arbeitsalltag?
- Welches sind typische Anlässe für Sie, die OA zu benutzen (*da mal reinzuschauen*)?
- Wie oft *benutzen* Sie die Richtlinien ungefähr?
- Ärgern Sie sich manchmal über best. Richtlinien? (Warum?) (Beispiele?) Wie gehen Sie mit solchen Situationen um?
- Denken Sie manchmal, dass es auch ausreichen würde, oder sogar besser wäre, weniger Richtlinien zu haben?
- Kommt es auch vor, dass Sie oder Ihre Kollegen den Sinn von einzelnen Richtlinien unterschiedlich verstehen? (Was geschieht dann in solchen Fällen?)
- Was meinen Sie: legt Ihr Vorgesetzter mehr Wert auf die genaue Einhaltung von Richtlinien oder auf ein gutes Arbeitsergebnis? (Kann das im Widerspruch stehen?)
- Es gibt ja immer wieder Situationen, die es erforderlich machen, die Richtlinien nicht buchstabengetreu einzuhalten. Kennen Sie auch Situationen, in denen die genaue Befolgung der Richtlinien Ihre Arbeit behindern oder das Arbeitsergebnis verschlechtern würde? (Beispiele?) Wie verhalten Sie sich in solchen Fällen?
- Kann es auch vorkommen, dass Sie sich mit Ihren Vorgesetzten oder Kollegen auf eine andere als die in einer Richtlinie beschriebene Vorgehensweise einigen, ohne dass die betreffenden Richtlinien überhaupt geändert werden (müssen)? (Beispiele?)
- Wenn Sie aus Ihrer Erfahrung heraus das Gefühl haben, dass für Ihre Aufgaben andere Richtlinien eigentlich besser geeignet wären als die vorhandenen, wie verhalten Sie sich dann? (evtl.: warum?/warum nicht?)
- Was könnte Sie davon abhalten, auf eine Regeländerung hinzuwirken?

Literatur

- Adams, J.S. (1976): The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles. In: Dunnette, M.D. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1175-1199.
- Adler, P.S. und Borys, B. (1996): Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. In: Administrative Science Quarterly, 41/1, 61-89.
- Aldrich, H. (1999): Organizations Evolving. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage.
- Ang, S. und Cummings, L.L. (1997): Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing. In: Organization Science, 8/3, 235-256.
- Araujo, L. (1995): Designing and Refining Hierarchical Coding Frames. In: Kelle, U.; Prein, G.; Bird, K. (Hrsg.): Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice. London: Sage, 96-104.
- Argote, L. (1993): Group and organizational learning curves: Individual, system and environmental components. In: British Journal of Social Psychology, 32/1, 31-51.
- Argote, L. (2000): Organizational Learning. Creating, Retaining and Transferring Knowledge. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2. Aufl. (1. Aufl. 1999).
- Argyris, C. und Schön, D.A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ashmos, D.D.; Dughon D.; McDaniel jr. D.R.; Duonker, J.D. (2002): What a mess! Participation as a simple managerial rule to 'complexify' organizations. In: Journal of Management Studies, 39/2, 189-206.
- Baecker, D. (1993): Die Form des Unternehmens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baldwin, C.Y. und Clark, K.B. (1997): Managing in the age of modularity. In: Harvard Business Review, 75/5, 84-93.
- Beck, N. (2001): Kontinuität des Wandels. Inkrementale Änderungen einer Organisation. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Beck, N. und Kieser, A. (2001): The Complexity of Rule Systems, Experience, and Organizational Learning. SFB504 Working Paper No. 01-47, Universität Mannheim.
- Beck, N. und Kieser, A. (2002): The Complexity of Rule Systems, Experience, and Organizational Learning. In: Organization Science, 12/2, 198-213.

- Berger, P.L. und Luckmann, T. (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a.M.: S. Fischer.
- Berger, U. und Bernhard-Mehlich, I. (2002): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 133-168.
- Blutner, D.; Brose, H.-G.; Holtgrewe, U. (2000): Vertriebshandeln und Organisationsstruktur. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Edition Sigma, Rainer Bohn Verlag, 141-162.
- Bohnsack, R. (1989): Generation, Milieu und Geschlecht. Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen. Opladen: Leske + Budrich.
- Boland, R.J. und Tenkasi, R.V. (1995): Perspective making and perspective taking in communities of knowing. In: Organization Science, 6/4, 350-372.
- Brown, J.S. und Duguid, P. (1991): Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. In: Organization Science, 2/1, 40-57.
- Brown, J.S. und Duguid, P. (1998): Organizing Knowledge. In: California Management Review, 40/3, 90-111.
- Brown, J.S. und Duguid, P. (2001): Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. In: Organization Science, 12/2, 198-213.
- Brunsson, N.; Jacobson, B.; Associates (2000): A World of Standards. Oxford: Oxford University Press.
- Burr, W. (1998): Organisation durch Regeln. In: Die Betriebswirtschaft, 58 /3, 312-331.
- Cannon-Bowers, J.A.; Salas, E.; Converse, S.A. (1993): Shared mental models in expert decision making teams. In: Castellan Jr., N.J. (Hrsg.): Current issues in individual and group decision making. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 221-246.
- Carlile, P.R. (2002): A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development. In: Organization Science, 13/4, 442-455.
- Carroll, J.S. (1998): Organizational Learning Activities in High-Hazard Industries: The Logics Underlying Self-Analysis. In: Journal of Management Studies, 35/6, 699-717.
- Child, J. und Heavens, S.J. (2001): The Social Constitution of Organizations and its Implications for Organizational Learning. In: Dierkes, M.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning. Oxford: Oxford University Press, 308-326.

- Chimezie, A.B. und Osigweh, Y. (1989): Concept Falibility in Organizational Science. In: Academy of Management Review, 14/4, 579-594.
- Coffey, A. und Atkinson, P. (1996): Making Sense of Qualitative Data. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cohen, M.D. und Bacdayan, P. (1994): Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. In: Organization Science, 5/4, 554-568.
- Cohen, M.D.; Burkhart, R.; Dosi, G.; Egidi, M.; Marengo, L.; Warglien, M.; Winter, S.; Coriat, B. (1995): Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues. Santa Fe Institute working paper.
- Cohen, M.D. und Sproull L.S. (1996): Introduction. In: Cohen, M.D. und Sproull L.S. (Hrsg.): Organizational learning. Thousand Oaks, CA, London, New Delhi: Sage.
- Coleman, J.S. (1990): Foundations of Social Theory. Cambridge, Mass., London: Belknap Press.
- Cross, R. und Baird L. (2000): Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory. In: Sloan Management Review, Spring 2000, 69-78.
- Crossan, M.M.; Lane, H.W.; White, R.E.; Djurfeld, L. (1995): Organizational Learning: Dimensions for a theory. In: The International Journal of Organizational Analysis, 3/4, 337-370.
- Crossan, M.M.; Lane, H.W.; White, R.E. (1999): An organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. In: Academy of Management Review, 42/3, 522-537.
- Crozier, M. (1964): The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press.
- Cyert, R.M. und March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cyert, R.M. und March, J.G. (1992): A Behavioral Theory of the Firm. Zweite Ausgabe. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- de Boer, M.; Van Den Bosch, F.A.J.; Volberda, H.W. (1999): Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Komplex. In: Journal of Management Studies, 36/3, 379-398.
- de Geus, A.P. (1988): Planning as Learning. In: Harvard Business Review, March- April 88, 70-74.
- Deal, T.E. und Kennedy, A.A. (1982): Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Deeg, J. und Weibler, J. (2000): Organisationaler Wandel als konstruktive Destruktion. In: Schreyögg, G. und Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung, Band 10: Wiesbaden: Gabler Verlag, 143-193.
- Demsetz, H. (1991): The theory of the firm revisited. In: Williamson, O.E. und Winter, S.G. (Hrsg.): The nature of the firm. Origins, evolution, and development. New York, Oxford: Oxford University Press, 159-178.
- Dey, I. (1993): Qualitative Data Analysis. A User-friendly Guide for Social Scientists. London: Routledge.
- DiMaggio, P.J. und Powell, W.W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell, W.W. und DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 63-82.
- Dodgson, M. (1993): Organizational Learning: a Review of Some of the Literatures. In: Organization Studies, 14/3, 375-394.
- Dosi, G. (1988): Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. In: Journal of Economic Literature, XXVI, 1120-1171.
- Dosi, G.; Nelson, R.R.; Winter, S.G. (2000): Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. In: Dosi, G.; Nelson, R.R.; Winter, S.G. (Hrsg.): The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford, New York: Oxford University Press, 3-11.
- Dougherty, D. (1992): Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. In: Organization Science, 3/2, 179-202.
- Duden (1990): Das Fremdwörterbuch. Duden Band 5. 5. Aufl. Mannheim: Dudenverlag.
- Duncan, R. und Weiss, A. (1979): Organizational Learning: Implications for Organizational Design. In: Research in Organizational Behavior, 1, 75-123.
- Easterby-Smith, M.; Crossan, M.; Nicolini, D. (2000): Organizational Learning: Debates Past, Present and Future. In: Journal of Management Studies, 37/6, 783-796.
- Ebers, M. und Gotsch, W. (2002): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 199-251.
- Edmondson, A.C. (2002): The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. In: Organization Science, 13/2, 128-146.
- Egidi, M. und Marengo, L. (1993): Division of Labor and Social Coordination Modes. A Simple Simulation Model. CEEL Working Paper 1-95.

- Eisenhardt, K.M. und Tabrizi, B.N. (1995): Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. In: *Administrative Science Quarterly*, 40/1, 84-110.
- Esser, H. (1999): *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt a.M.: Campus, 3. Aufl.
- Feldman, M.S. (2001): Organizational Routines as a Source of Continuous Change. In: *Organization Science*, 11/6, 611-629.
- Fiol, M.C. (1991), Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17/1, 191-211.
- Fiol, M.C. (1994): Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. In: *Organization Science*, 5/3, 403 - 420.
- Fiol, M.C. und Lyles, M.A. (1985): Organizational Learning. In: *Academy of Management Review*, 10/4, 803-813.
- Garvin, D.A. (1993): Building a Learning Organization. In: *Harvard Business Review*, July-August 1993, 78-91.
- Gebert, D. (2000): Zwischen Freiheit und Reglementierung. Widersprüchlichkeiten als Motor inkrementalen und transformationalen Wandels in Organisationen – eine Kritik des Punctuated Equilibrium-Modells. In: Schreyögg, G. und Conrad, P. (Hrsg.): *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Managementforschung, Band 10. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1-32.
- Gersick, C.J.G. (1991): Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. In: *The Academy of Management Review*, 16/1, 10-36.
- Gherardi, S. und Nicolini, D. (2002): Learning in a Constellation of Interconnected Practices: Canon or Dissonance? In: *Journal of Management Studies*, 39/4, 419-436.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Glaser, B.G. und Strauss, A.L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Goldstein, J. (1999): Emergence as a Construct: History and the Issues. In: *Emergence*, 1/1, 49-72.
- Gouldner, A.W. (1955): *Patterns of Industrial Bureaucracy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Granovetter, M.S. (1973): The strength of weak ties. In: *American Journal of Sociology*, 78/6, 1360-1380.

- Grant, R.M. (1996a): Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. In: *Organization Science*, 7/4, 375-387.
- Grant, R.M. (1996b): Toward a knowledge-Based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Greenwood, R. und Hinings, C.R. (1993): Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. In: *Academy of Management Journal*, 36/5, 1052-1081.
- Grunwald, R. (2003): *Inter-organisationales Lernen. Eine empirische Analyse von Lernprozessen in Unternehmenskooperationen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hammer, M. und Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hannan, M.T.; Polos, L.; Carroll, G.R. (2003): Cascading Organizational Change. In: *Organization Science*, 14/5, 463-482.
- Hansen, M.T. (1999): The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. In: *Administrative Science Quarterly*, 44/1, 82-111.
- Heath, C.; Larrick, R.P.; Klayman, J. (1998): Cognitive Repairs: How organizational practices can compensate for individual shortcomings. In: *Research in Organizational Behavior*, 20, 1-37.
- Hedberg, B. (1981): How Organizations Learn and Unlearn. In: Nystrom, P.C. und Starbuck, W.H. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1. Oxford: Oxford University Press, 3-27.
- Henderson, R.M. und Clark, K.B. (1990): Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. In: *Administrative Science Quarterly*, 35/1, 9-30.
- Hennemann, C. (1997): *Organisationales Lernen und die lernende Organisation. Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht*. München, Mering: Rainer Hampp.
- Holmquist, M. (2003): A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning. In: *Organization Studies*, 24/1, 95-123.
- Holtgrewe, U. und Kerst, C. (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. In: *Soziale Welt*, 53/2, 141-160.
- Hoopes, D.G. und Postrel, S. (1999): Shared knowledge, "glitches", and product development performance. In: *Strategic Management Journal*, 20/9, 837-865.

- Huber, G.P. (1991): Organizational learning: the contributing processes and the literatures. In: *Organization Science*, 2/1, 88-115.
- Hutchins, E. (1994): *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kanter, R.M.; Stein, B.A.; Jick, T.D. (1992): *The Challenge of Organizational Change*. New York: The Free Press, MacMillan.
- Kelle, U. und Laurie, H. (1995): Computer Use in Qualitative Research and Issues of Validity. In: Kelle, U. (Hrsg.): *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice*. London: Sage, 19-28.
- Kieser, A. (1989): Organizational, Institutional, and Societal Evolution. Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 34/4, 540-564.
- Kieser, A. (1997): Myth and rhetoric in management fashion. In: *Organization*, 4/1, 49-74.
- Kieser, A. (2002a): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 39-64.
- Kieser, A. (2002b): On Communication Barriers Between Management Science, Consultancies and Business Companies. In: Clark, T. und Fincham, R. (Hrsg.): *Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell, 206-227.
- Kieser, A.; Koch, U.; Woywode, M. (1999): Wie man Bürokratien das Lernen beibringt. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 68/3, 128-133.
- Kieser, A.; Beck, N.; Tainio, R. (2001): Rules and Organizational Learning. The Behavioural Theory Approach. In: Dierkes, M.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning*. Oxford: Oxford University Press, 598-623.
- Kieser, A. und Koch, U. (2002): Organizational Learning through Rule Adaptation: From the Behavioral Theory to Transactive Organizational Learning. In: Augier, M. und March J.G. (Hrsg.): *The Economics of Change, Choice and Structure: Essays in the Memory of Richard M. Cyert*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 237-258.
- Kieser, A. und Walgenbach, P. (2003): *Organisation*. 4. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Kilduff, M. (1993): Deconstructing Organizations. In: *Academy of Management Review*, 18/1, 13-31.
- Kim, D.H. (1993): The Link between Individual and Organizational Learning. In: *Sloan Management Review*, 35/1, 37-50.

- Kim, P.H. (1997): When What You Know *Can* Hurt You: A Study of Experiential Effects on Group Discussion and Performance. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69/2, 165-177.
- Klimecki, R.G. und Laßleben, H. (1995): 'Organisationale Bildung' oder 'Das Lernen des Lerners.' In: Internet-Dokumenteserver der Bibliothek der Universität Konstanz. Management Forschung und Praxis. Diskussionsbeitrag Nr. 12.
- Klimecki, R.G.; Laßleben, H.; Althage, M.O. (1995): Zur empirischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor. Teil 2: Methoden und Ergebnisse. In: Internet-Dokumenteserver der Bibliothek der Universität Konstanz. Management Forschung und Praxis. Diskussionsbeitrag Nr. 13.
- Klimecki, R.G. und Thomae, M. (1997): Organisationales Lernen. Eine Bestandsaufnahme der Forschung. In: Internet-Dokumenteserver der Universität Konstanz. Management Forschung und Praxis. Diskussionsbeitrag Nr. 18.
- Klimecki, R.; Laßleben, H.; Thomae, M. (2000): Organisationales Lernen. Zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung In: Schreyögg, G. und Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung, Band 10, Wiesbaden: Gabler Verlag, 63-98.
- Klimoski, R. und Mohammed, S. (1994): Team Mental Model: Construct or Metaphor? In: Journal of Management, 20/2, 403-437.
- Kogut, B. und Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. In: Organization Science, 3/3, 383-397.
- Kogut, B. und Zander, U. (1996): What firms do? Coordination, identity, and learning. In: Organization Science, 7/5, 502-518.
- Krebs, M. (1998): Organisation von Wissen in Unternehmungen und Netzwerken. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lam, A. (2000): Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. In: Organization Studies, 21/3, 487-513.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 3. Aufl., Weinheim: Beltz.
- Lantz, K.E. (1986): The Prototyping Methodology. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Larson, J.R. und Christensen, C. (1993): Groups as problem-solving units: Toward a new meaning of social cognition. In: British Journal of Social Psychology, 32, 5-30.

- Leonard, D. (1998): *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Leonard, D. und Sensiper, S. (1998): The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. In: *California Management Review*, 40/3, 112–131.
- Leonard-Barton, D. (1991): Inanimate Integrators: A Block of Wood Speaks. In: *Design Management Journal*, 2/3, 61-67.
- Leonard-Barton, D. und Sinha, D.K. (1993): Developer-user interaction and user satisfaction in internal technology transfer. In: *Academy of Management Journal*, 36, 1125-1139.
- Levinthal, D.A. und March, J.G. (1993): The Myopia of Learning. In: *Strategic Management Journal*, 14, winter special issue, 95-112.
- Levitt, B. und March, J.G. (1988): Organizational Learning. In: *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Liang, D.W.; Moreland, R.; Argote, L. (1995): Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 384-393.
- Loasby, B.J. (1999): *Knowledge, Institutions and Evolution in Economics*. London, New York: Routledge (The Graz Schumpeter Lectures).
- Lonkila, M. (1995): Grounded Theory as an Emerging Paradigm for Computer-Assisted Qualitative Data Analysis. In: Kelle, U. (Hrsg.): *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice*. London: Sage, 42-51.
- Luhmann, N. (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Maier, G.W.; Prange, C.; von Rosenstiel, L. (2001): Psychological Perspectives of Organizational Learning. In: Dierkes, M.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning*. Oxford: Oxford University Press, 14-34.
- Malberg, H. (2003): *Bauernregeln. Aus meteorologischer Sicht*. Heidelberg: Springer, 4. Aufl..
- March, J.G. (1981): Footnotes to Organizational Change. In: *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577.
- March, J.G. (1988): Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice. In: March, J.G. (Hrsg.): *Decisions and Organizations*. Oxford: Basil Blackwell, 266-293.

- March, J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. In: *Organization Science*, 2/1, 71-87.
- March, J.G. und Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J.G. und Olsen, J.P. (1975): The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. In: *European Journal of Political Research*, 3, 147-171.
- March, J.G.; Sproull, L.S.; Tamuz, M. (1991): Learning from samples of one or fewer. In: *Organization Science*, 2/1, 1-13.
- March, J.G.; Schulz, M.; Zhou, X. (2000): *The Dynamics of Rules*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Marengo, L. (1992): Coordination and organizational learning in the firm. In: *Journal of Evolutionary Economics*, 2/1, 313-326.
- Marengo, L. (1995): Structure, competence, and learning in organizations. In: *Wirtschaftspolitische Blätter*, 42, 454-464.
- Marengo, L. (1996): Structure, competence and learning in an adaptive model of the firm. In: Dosi, G. und Malerba, F. (Hrsg.): *Organization and strategy in the evolution of the enterprise*. London: MacMillan, 124-154.
- Mead, G.H. (1988): *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 7. Aufl.
- Merton, R.K. (1968): Manifest and Latent Functions. In: Merton, R.K. (Hrsg.): *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 73-138.
- Meyer, J.W. und Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83/2, 340-63.
- Mezias, S.J. und Glynn, M.A. (1993): The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution. In: *Strategic Management Journal*, 14/2, 77-101.
- Miles, M.B. und Huberman, A.M. (1984): *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miller, D. und Friesen, P.H. (1984): *Organizations. A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miner, A.S. und Mezias, S.J. (1996): Ugly Duckling no more: pasts and futures of organizational learning research. In: *Organization science*, 7/1, 88-99.
- Müller-Stewens, G. und Pautzke, G. (1994): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler, 2. Aufl., 183-205. (1. Aufl. 1991).

- Nelson, R.R. und Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA, London: Belknap Press.
- Nonaka, I. (1991): *The Knowledge-Creating Company*. In: *Harvard Business Review*, November-December 1991, 96-104.
- Nonaka, I. (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. In: *Organization Science*, 5/1, 15 - 37.
- Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (1993): *Human capital in organizations. Competence, training and learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Okhuysen, G.A. und Eisenhardt, K. (2002): *Integrating Knowledge in Groups: How Formal Interventions Enable Flexibility*. In: *Organization Science*, 13/4, 370-386.
- Pawlowsky, P. (1992): *Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen*. In: von Staehle, W.H. und Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung, Band 2*, Berlin, New York: De Gruyter, 177-237.
- Pawlowsky, P. (2001): *The Treatment of Organizational Learning in Management Science*. In: Dierkes, M.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning*. Oxford: Oxford University Press, 61-88.
- Pentland, B.T. und Rueter, H.H. (1994): *Organizational Routines as Grammars of action*. In: *Administrative Science Quarterly*, 39/3, 484-510.
- Peters, T.J. und Waterman, R.H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pierce, J.L.; Boerner, C.S.; Teece, D.J. (2001): *Dynamic Capabilities, Competence, and the Behavioral Theory of the Firm*. In: Augier, M. und March J.G. (Hrsg.): *The Economics of Change, Choice and Structure: Essays in the Memory of Richard M. Cyert*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 81-95.
- Pinchot, G. und Pinchot, E. (1996): *The Rise and Fall of Bureaucracy*. In: Myers, P.S. (Hrsg.): *Knowledge Management and Organizational Design*. Boston: Butterworth-Heinmann, 39-54.
- Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday & Co.
- Postrel, S. (2002): *Islands of shared knowledge: Specialization and mutual understanding in problem-solving teams*. In: *Organization Science*, 13/3, 303-320.

- Probst, G.J.B. und Büchel, B.S.T. (1994): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler.
- Reber, G. (1989): Lernen und Planung. In: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung. Stuttgart: Poeschel, 962-968.
- Reber, G. (1992): Lernen, organisationales. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Band 2, 3. Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1240-1255.
- Purvis, R.L.V.; Sambamurthy, V.A.; Zmud, R.W. (2001): The Assimilation of Knowledge Platforms in Organizations: An Empirical Investigation. In: Organization Science, 12/2, 117-135.
- Sabherval, R.; Hirschheim, R.; Goles, T. (2001): The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. In: Organization Science, 12/2, 179-197.
- Sanchez, R. und Mahoney, J.T. (1996): Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. In: Strategic Management Journal, 17 (Winter special issue): 63-76.
- Sastry, M.A. (1997): Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change. In: Administrative Science Quarterly, 42/2, 237-275.
- Schlee, A. und Kieser, A.: (2000): Die Konstruktion von Organisationen mithilfe von Metaphern (2000). In: Stahl, H.K. und Hejl, P.M. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg: Carl Auer-Systeme Verlag, 159-182.
- Schneider, S.C. und Angelmar, R. (1993): Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store? In: Organization Studies, 14/3, 347-374.
- Schreyögg, G. und Eberl, P. (1998): Organisationales Lernen: Viele Fragen, noch zu wenig neue Antworten. In: Die Betriebswirtschaft, 58/4, 516-536.
- Schreyögg, G. und Noss, C. (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im organisatorischen Wandel. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung, Band 10, Wiesbaden: Gabler Verlag, 63-98.
- Schulz, M. (1993): Learning, institutionalization and obsolescence in organizational rule histories, Dissertation, Stanford University.
- Schulz, M. (1998): A Model of Obsolescence in Organizational Rules. In: Computational and Mathematical Organization Theory, 4, 241-266.

- Schulz, M. und Jobe, L.A. (1997): Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies: An Empirical Exploration. Arbeitspapier, Seattle.
- Schulz, M. und Beck, N. (2000): Comparing Rule Histories in the U.S. and in Germany: Searching für General Principles of Organizational Rules. SFB504 Working Paper No. 00-13, Universität Mannheim.
- Schulz, M. und Beck, N. (2001): Organizational Rules and Rule Histories. SFB504 Working Paper No. 01-46, Universität Mannheim.
- Scott, W.R. (1987): The Adolescence of Institutional Theory. In: Administrative Science Quarterly, 32, 493-511.
- Scott, W.R. (1995): Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis. In: Scott, W.R. und Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks, CA: Sage, 55-80.
- Shrivastava, P. (1983): A Typology of Organizational Learning Systems. In: Journal of Management Studies, 20/1, 7-28.
- Simon, H.A. (1965): The Shape of Automation for Men and Management. New York, Evanston, London: Harper & Row.
- Simon, H.A. (1976): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 3. Aufl.. New York: MacMillan.
- Souder, W.E. (1981): Disharmony between R&D and Marketing. In: Industrial Marketing Management, 10/1, 67-73.
- Spender, J.-C. (1994): Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents. In: International Business Review, 3/4, 353-367.
- Starbuck, W.H. und Hedberg, B. (2001): How Organizations Learn from Success and Failure. In: Dierkes, M.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning. Oxford: Oxford University Press, 327-350.
- Stasser, G. (1999): The Uncertain Role of Unshared Information in Collective Choice. In: Thompson, L.L.; Levine, J.M.; Messick, D.M. (Hrsg.): Shared Cognition in Organizations. Mahwah, NJ, London: Lawrence Erlbaum Associates, 49-69.
- Stasser, G. und Titus, W. (1985): Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion. In: Journal of Personality and Social Psychology, 48/6, 1467-1478.

- Stasser, G.; Taylor, L.A.; Hanna, C. (1989): Information Sampling in Structured and Unstructured Discussions of Three- and Six-Person Groups. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 57/1, 67-78.
- Tacke, V. (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen - Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, G. und Sydow, J. (Hrsg.): *Gestaltung von Organisationsgrenzen*. Managementforschung, Band 7, 1-44.
- Teece, D.J. (1998): Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. In: *California Management Review*, 40/3, 55-79.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal*, 18/7, 509-533.
- Tesch, R. (1995): *Qualitative Research: Analysis Types & Software Tools*. 3. Aufl. New York: Falmer Press.
- Thomae, M. (1996): Die Lernende Organisation - beobachtet. Zur Soziologie organisationalen Lernens. In: Internet-Dokumenteserver der Bibliothek der Universität Konstanz. *Management Forschung und Praxis*. Diskussionsbeitrag Nr. 14.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Tsai, W. (2002): Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. In: *Organization Science*, 13/2, 179-190.
- Tsang, E.W.K. (1997): Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. In: *Human Relations*, 50/1, 73-89.
- Tsoukas, H. (1996): The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. In: *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue), 11-25.
- Tushman, M.L. und Romanelli, E. (1985): Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In: *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Ullmann-Margalit, E. (1977): *The Emergence of Norms*. Oxford: Clarendon Press.
- Valcárcel, S. (2002): *Theorie der Unternehmung und Corporate Governance. Eine vertrags- und ressourcenbezogene Betrachtung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Van de Ven, A.H. (1986): Central Problems in the management of innovation. In: *Management Science*, 32/5, 590-607.

- Vanberg, V.J. (1994): Rules & Choices in Economics. London: Routledge.
- Vollmer, H. (1996): Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. In: Soziale Welt, 47, 315-343.
- Walgenbach, P. (1994): Mittleres Management. Aufgaben – Funktionen – Arbeitsverhalten. Wiesbaden: Gabler.
- Walgenbach, P. (1999): Die Institutionalisierung des Total Quality Managements. Habilitation. Universität Mannheim.
- Walsh, J.P. und Ungson, G.R. (1991): Organizational Memory. In: Academy of Management Review, 16/1, 57-91.
- Weber, M. (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weber, M. (1988): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: Weber, M.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Band. I, Tübingen: Mohr, 17-206.
- Wegner, D.M. (1995): A Computer Network Model of Human Transactive Memory. In: Social Cognition, 13/3, 319-339.
- Wegner, D.M.; Raymond, P.; Erber, R. (1991): Transactive Memory in Close Relationships. In: Journal of Personality and Social Psychology, 61/6, 923-929.
- Weick, K.E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, 21, 1-20.
- Weick, K.E. und Roberts, K.H. (1993): Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. In: Administrative Science Quarterly, 38, 357-381.
- Weick, K.E. und Westley, F. (1996): Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (Hrsg.): Handbook of Organization Studies. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage, 440-458.
- Wheelwright, S. und Clark, K. (1993): Revolution der Produktentwicklung. Spitzenleistungen in Schnelligkeit, Effizienz und Qualität durch dynamische Teams. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Wiegand, M. (1996): Prozesse Organisationalen Lernens. Wiesbaden: Gabler.
- Wiesenthal, H. (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. In: Zeitschrift für Soziologie, 24/2. 137-155.
- Williamson, O.E. (1982): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: American Journal of Sociology, 87/3, 548 – 577.

- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart, Jena: Gustav Fischer Verlag.
- Winter, S.G. (1986): The research program of the behavioral theory of the firm: orthodox critique and evolutionary perspective. In: Gilad, B. und Kaish, S. (Hrsg.): Handbook of Behavioral Economics. Volume A, Behavioral Microeconomics. Greenwich Conn., London: JAI Press, 151-189.
- Zander, U. und Kogut, B. (1995): Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities. In: Organization Science, 6/1, 76-92.
- Zhou, X. (1993): The Dynamics of Organizational Rules. In: American Journal of Sociology, 98, 1134-1166.
- Zhou, X. (1997): Organizational Decision Making as rule following. In: Shapira, Z. (Hrsg.): Organizational Decision making. Cambridge: Cambridge University Press, 257-281.
- Zollo, M und Winter, S.G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: Organization Science, 13/3, 339-351.
- Zucker, L.G. (1991): The Role of Institutionalization in Cultural Perspective. In: Powell, W.W. und DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 83-107.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass diese Dissertation von mir selbständig angefertigt wurde. Es wurden keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet. Entlehnungen und Zitate aus anderen Schriften sind als solche gekennzeichnet und mit Quellenangaben versehen.

Mannheim, den