

Rezensionen

Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka (eds.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford/New York: Oxford University Press 2001, ISBN 0-19-829583-9, 1004 p., £ 65.00

[zeitgleich erschienen in englischer und chinesischer Sprache (Shanghai People's Publishing House), gefördert von der Gottlieb Daimler und Karl Benz Stiftung]

Ein Werk dieses Umfangs und dieser thematischen Breite verdient zunächst Anerkennung als Projekt. Es ist schon verdienstvoll, es gewagt und unternommen zu haben. Das Verdienst gebührt den Herausgebern ebenso wie den Förderern. Erst recht, wenn man sich an ein derart unüberschaubares, uferloses und eine Vielzahl von wissenschaftlichen Disziplinen auf die Probe stellendes Vorhaben macht. Zwischen Oktober 1994 und Herbst 2000 hat das Ladenburger Kolleg im Abstand von zwei Jahren über 30 ExpertInnen aus Wissenschaft, Management, Gewerkschaften, Medien und Beratung aus sechzehn Ländern, koordiniert von *Meinolf Dierkes*, zu einem Diskurs vereint, zu dem insgesamt nicht weniger als 66 Personen ihren Beitrag geleistet haben. Ein beneidenswertes Projekt und eine Erfahrung, welche die Herausgeber zur Nachahmung empfehlen (936). Es ist ihnen gelungen, daraus einen Solitär zu formen, der aus der inzwischen weiten Landschaft der Literatur zum Organisationslernen herausragt und sich doch nur als Aussichtspunkt erster Güte versteht.

Auch das sei bemerkt: Das Handbuch ist buchhandwerklich hervorragend gemacht mit allem, was dazu gehört: einem Inhaltsverzeichnis, das wirklich Ordnung in die Vielfalt bringt; einer Einführung, die diesen Namen verdient und hält, was sie verspricht: Pfade durch das Handbuch zu ebnen; einer Übersicht von Grafiken, Tabellen und Abkürzungen (letztere dankenswerter Weise kaum mehr als eine Seite) und einem Namens- und Sachregister (getrennt), deren Seitenangaben zuverlässig sind, was bei einem Werk dieses Umfangs auch in Zeiten programmgestützter Indexerstellung keineswegs selbstverständlich ist. Ein einheitliches Literaturverzeichnis gibt es in dem Handbuch nicht, es wurde als

kommentiertes Literaturverzeichnis gesondert publiziert.¹ Jeder der 43 Beiträge (inkl. Einführung) bietet jedoch einen eigenen Literaturanhang. Eine gezielte Suche ist somit über das Namensverzeichnis möglich. Eine logistische Meisterleistung ist die zweisprachige Veröffentlichung zur gleichen Zeit.

Die Herausgeber schlagen vor, sich dem Handbuch wie einem orientalischen oder chinesischen Basar zu nähern (6), d.h. sich leiten zu lassen vom eigenen Interesse und Gefallen und die Auslagen als Angebote zu verstehen, über deren Wert man sich noch verständigen muss. Sie verstehen das Handbuch daher auch nicht als etwas, was Handbücher gerne sein wollen, quasi der Weisheit letzter Schluss, sondern als Unternehmung, die Vielfalt der Perspektiven auf den Gegenstand zugänglich zu machen, Offenheit und Übersicht zu schaffen für ein Thema, das unerschöpflich scheint. Das ist ihnen gelungen und dafür gebührt ihnen Dank.

Die neunteilige Ordnung, die sie gewählt haben, leuchtet ein, weil sie die richtigen Fragen bündelt:

- Teil I versammelt "Einsichten aus den wichtigsten sozialwissenschaftlichen Disziplinen", je ein 20 bis 30 Seiten umfassendes Kapitel zu: Psychologie, Soziologie, Managementwissenschaft, Ökonomie, Anthropologie, Politikwissenschaft und Geschichtswissenschaft und ihren jeweils fachspezifischen Blick und Beitrag zum Thema. Keinen selbständigen Beitrag gibt es aus Pädagogik und Erziehungswissenschaften, so bleibt auch der gesamte Kontext der beruflichen Bildung (Berufspädagogik) unberücksichtigt, der in Form von Qualifikationen und Kompetenzen der Akteure eigentlich eine wichtige Rolle spielen müsste.
- Teil II fragt nach den "Externen Auslösern von Lernen", wobei nicht nur wie üblich Markt- und Technikentwicklung als Auslöser behandelt werden, diese sogar als letzte; das Phantomwort Globalisierung wird gar nicht erst gesondert thematisiert. Dafür stehen der Wandel sozio-ökonomi-

¹ M. Dierkes, M. Alexis, A. Berthoin Antal, B.L.T. Hedberg, P. Pawlowsky, J.M. Stopford, L. S. Tsui-Auch (2001): *The Annotated Bibliography of Organizational Learning and Knowledge Creation* 2nd ed., Berlin: edition sigma. First edition zugänglich über: <http://duplox.wz-berlin.de/old/bibliography.html>.

- scher Werte und soziale Bewegungen als Auslöser in zwei Beiträgen im Vordergrund. Dem Transformationsprozess in Mitteleuropa (Ost-Deutschland, Tschechische Republik, Polen und Ungarn) und seinen Lernimpulsen und -problemen wird ein eigenes Kapitel gewidmet.
- Teil III widmet sich den "Faktoren und Bedingungen organisationalen Lernens". *John Child und Sally J. Heavens* (308) haben die von ihnen zu Recht als überfällig angesehene Aufgabe angepackt, sich und andere zu fragen, was denn unter Lernen von Organisationen und demzufolge unter Organisation zu verstehen sei. *Silvia Gherardi und Davide Nicolini* (35) hatten in ihrer Zusammenfassung des soziologischen Beitrags zum organisationalen Lernen (Teil I) schon dankenswerte Klärung betrieben, indem sie ausgehend von einem interaktiven Organisationsbegriff Lernen als "reflexive Beteiligung" definierten und Lernen zumindest teilweise als Handlung verstehen. Leider bleiben *Child/Heavens* bei der Extension des Begriffs stehen, wonach Organisationen durch Strukturen, Regeln und Werte geprägt sind, die sich unter verschiedenen Einflüssen verändern und Lernen fördern oder behindern können. Die Intension des Begriffs Organisation, nämlich dass es sich dabei um zweckgerichtetes und -bestimmtes Zusammenwirken von Menschen handelt, die Zweckbestimmung also von zentraler Bedeutung ist, bleibt hier unberücksichtigt, obwohl sie auf *Gherardi/Nicolini* verweisen. So wird das zentrale Motiv und Bedingungsfeld von Lernen erneut nicht zum Thema gemacht. Weitere Beiträge behandeln die Auswirkungen von Erfolg und Misserfolg sowie die Rolle von Zeit und Gefühlen für Lernen.
 - Teil IV nimmt die "Akteure organisationalen Lernens" in den Blick: Individuen, Führungskräfte, Vorstände, Gewerkschaften und Berater.
 - Teil V beschäftigt sich ausführlich mit "Prozessen des Organisationslernens und der Wissensproduktion". Dabei steht zunächst das "Schaffen von Wissen" im Vordergrund und welche Medien dazu genutzt werden. Ein erneuter Versuch, diesmal von *Bo Hedberg und Rolf Wolff* (535), den Inhalt von "Organisieren, Lernen und Strategiegilden" zu fassen, bleibt ebenfalls analytisch und geht am Kern der Lernaufgabe vorbei: bessere Zweckerfüllung im Sinne der Organisationszwecke. Überaus verdienstvoll sind die folgenden Beiträge, die daran erinnern, dass Macht und Politik, Identität und Konflikt in der meist heilen Welt des Organisationslernens eine wichtige Rolle spielen. *Alfred Kieser u.a.* (598) versuchen zum
 - xten Mal, Organisationen in erster Linie als verhaltensprägendes Regelwerk zu verstehen.
 - Teil VI beleuchtet das bislang unterbelichtete Feld "interorganisationalen Lernens und Wissens in einem globalen Kontext". In dieser Thematisierung erscheint denn auch Globalisierung als konkret relevanter Außenimpuls und Handlungskontext von Lernen in multinationalen Unternehmen, durch strategische Allianzen, durch (und in) internationale *joint ventures*, im Zuliefernetzwerk, überhaupt in Netzwerken unterschiedlicher Natur und Reichweiten, Weltregionen und Länder. Dass hier ganze Weltregionen (Lateinamerika, Afrika usw.) unberücksichtigt bleiben, sehen die Herausgeber selbstkritisch (934) als Manko, ist gleichwohl nachvollziehbar. Erstaunlich ist, dass Benchmarking, also systematischer Unternehmensvergleich, hier unerwähnt bleibt, obwohl die Herausgeber im Schlusskapitel (932) Benchmarking zu Recht als eine wichtige zwischenbetriebliche Lernaktivität bezeichnen, die in den 90er Jahren große Aufmerksamkeit erlangte und nach wie vor, auch im Kontext von Total Quality Management, von Bedeutung ist. Benchmarking taucht nicht einmal als Stichwort im Sachregister auf.
 - Teil VII nimmt sich die "Entwicklung von Lernpraktiken" vor und fragt, wie man Lernbedingungen schaffen und gestalten kann, welche Praktiken und Werkzeuge genutzt und wie Lernen und Wissen als "intellektuelles Kapital" gemessen werden können. Auch hier wird erziehungswissenschaftliche Kompetenz schmerzlich vermisst.
 - Teil VIII will sich mit "Lernen praktisch" befassen (*Putting learning into practice*) und versteht darunter die Beschäftigung mit integrierten Informationstechnologie-Systemen für Wissensmanagement (*Nonaka u.a.*, 827), Szenarios und ihrem Beitrag zum Organisationslernen, Lernbarrieren, Theorie von organisatorischen Transformationsprozessen, multimodalem Lernen durch staatlich festgesetzte Regeln guter Laborpraxis in der Pharmaindustrie.
 - In Teil IX schließlich ziehen die Herausgeber Schlüsse, indem sie "nachdenken über Dynamiken des (Forschungs-)Feldes Organisationslernen und Wissen und über Herausforderungen der Zukunft". Zunächst bedauern sie, dass es nicht schon weitaus mehr empirische Studien aus unterschiedlich interessierten Sichtweisen auf Organisationslernen gebe. Man stehe im Grunde erst am Anfang. Noch fehle der Blick auf das Thema von unterschiedlichen Kulturen her, unter geschlechtsspezifischen Aspekten, in Anbetracht der Rolle von Ideologien (wie der des *sharehol-*

der value). Auch die Rolle von Glück und Zufall für Lernen brauche mehr Aufmerksamkeit. Gar nicht überraschend (wie die Herausgeber vermuten, 935) ist die viel zu wenig erforschte Bedeutung von Erfahrung aus unserer Sicht. Es mag die Herausgeber selbst überrascht haben. Denn sie sind damit zu guter Letzt auf einen blinden Fleck des Handbuchs gestoßen.

Bei einem Werk dieses mächtigen Umfangs und dieser unbestreitbaren Kompetenz ist man versucht, die Lücken und Untiefen zu suchen. Eine dieser Untiefen ist die noch unsystematische Berücksichtigung des Faktors Erfahrung. Eine weitere ist das für ein Handbuch zum Organisationslernen in der Tat überraschende Fehlen von erziehungswissenschaftlichen Beiträgen. Beiträge von *Harald Geißler* sucht man vergeblich, selbst als Literaturreferenz. Als einer der renommiertesten Erziehungswissenschaftler in Deutschland hat er aber schon früh eine Brücke vom individuellen zum Organisationslernen gebaut², ohne in die "Falle des Extrapolierens von Theorien des individuellen Lernens" (932) zu tappen. Theorien und Methoden der Erwachsenenbildung hätten hier sicher eine gute Figur machen können. Dadurch wäre auch Erfahrungslernen systematischer in den Blick gekommen.

Das völlige Ausblenden der Erziehungswissenschaft schon im Eingangsbereich (und vermutlich auch im Ladenburger Kolleg) hat zu erstaunlichen Lücken geführt. So findet berufliche Bildung, die doch ein wichtiger konstitutiver Bedingungsfaktor auf allen Ebenen in Organisationen ist, praktisch keine Erwähnung. Auch die europaweite Diskussion der 90er Jahre um Qualifikation und Kompetenz hat keine Spuren hinterlassen. Das für die europäische Diskussion über die lernende Organisation wichtige und in mehreren Sprachen erschienene EUROTECNET-Bändchen³ von *Stahl/Nyhan/D'Aloja* existiert für das Handbuch nicht. Und das für die deutsche Diskussion zum Thema Lernende Organisation wichtigste Buch weit vor *Senges* Fünfter Disziplin (erst 1996 in Deutsch erschienen) von *Sattelberger*⁴ findet keine Erwähnung, den Namen sucht man vergeblich. Auch einen Bezug zum Total

2 Harald Geißler (1991): "Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation", in: Thomas Sattelberger (Hg.): Die Lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden

3 Thomas Stahl, Barry Nyhan, Piero D'Aloja (1993): Die lernende Organisation. Eine Vision der Entwicklung der Humanressourcen, Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften

4 Thomas Sattelberger (Hg.) (1991): Die Lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden

Quality Management nach EFQM, dem europäischen System zur Verbesserung von Managementqualität, das als organisationaler Lernprozess implementiert sein will, vermisst man schmerzlich. Das mag der, trotz aller Öffnungsanstrengungen, immer noch stark angelsächsisch geprägten Theorie- und Bezugswelt des *Handbook* geschuldet sein. Aber auch *Victoria Marsick*, eine der frühen amerikanischen Mütter des Begriffs "lernende Organisation" und wichtige Autorin zu allem, was mit "Lernen in der Arbeit" zu tun hat, fehlt ganz - ebenso wie ihr Hauptthema. Überhaupt: Arbeit als Bezugspunkt von Lernen scheint für das Handbuch eher zu den Nebensachen in Organisationen zu gehören. Ebenso erstaunlich ist, dass ein so qualifiziertes Unternehmens- und Berater-Netzwerk wie ECLC (European Consortium for the Learning Organisation) gänzlich unerwähnt bleibt, obwohl es seit Mitte der 90er Jahre mit seinen Konferenzen und seiner Internet-Präsenz (www.eclo.org) zur zentralen *community of practice* in diesem Feld geworden ist.

Das alles kann und soll die unbestreitbaren Verdienste dieses Handbuchs nicht schmälern. Es wird in kürzester Zeit eine Standardreferenz für die weltweite Diskussion und Forschung zum Thema Lernende Organisation sein. Und es ist zu hoffen, dass die deutsche Forschungslandschaft gebührende Notiz davon nehmen wird, ohne dass es erst übersetzt werden muss.

Dr. Hans-Werner Franz (Dortmund)

Georg Dybe, Hans Joachim Kujath: Hoffnungsträger Wirtschaftscluster. Unternehmensnetzwerke und regionale Innovationssysteme: Das Beispiel der deutschen Schienenfahrzeugindustrie, Berlin: edition sigma, 2000, ISBN 3-89404-479-9, 162 S., Euro 12,90

Hartmut Hirsch-Kreinsen, Anja Schulte (Hg.): Standortbindungen. Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung, Berlin: edition sigma, 2000, ISBN 3-89404-480-2, 186 S., Euro 15,90

Auch in Zeiten der Globalisierung werden Aspekte von regionaler Wirtschaftspolitik untersucht und diskutiert. „Standortbindungen“ und „Hoffnungsträger Wirtschaftscluster“ sind die Zugänge zur Bedeutung der Region bei wirtschaftlichen Entscheidungen.