

Wilkesmann, Uwe  
**Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven  
Lernprozessen**

Campus, Frankfurt 1999, 367 S., DM 82,-

Das Thema der lernenden Organisation verdankt seine unendlichen literarischen Weiten verschiedenen Erweiterungsbemühungen: vergleichenden theoriebezogenen Beiträgen, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Theoriesträngen explizieren; Beiträgen, die auf die neuere organisationstheoretische Diskussion rekurrieren und damit zu einer Differenzierung der Theorie der lernenden Organisation beitragen und schließlich praxisorientierten Arbeiten, die unter Bezugnahme auf

---

Dr. Wenzel Matiaske, Universität Paderborn, Lehrstuhl für ABWL, insb. Personawirtschaftslehre und Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, Berlin.

Fallstudien mehr oder weniger theoriegeleitet praxisbezogene Schlußfolgerungen generieren.

Der vorliegende Band siedelt sich zwischen dem zweiten und dritten Ansatz an. Uwe Wilkesmann versucht eine Differenzierung der Theorie der lernenden Organisation, indem er Organisationen als lernende Netzwerke spieltheoretisch untersucht und seine Hypothesen an Fallsbeispielen illustriert.

Wilkesmann interpretiert kollektives Lernen in Organisationen als „gelungene Innovationsspiele“, die die Generierung neuer Ideen und die Änderung von Routinespielen der Organisation implizieren. Aus dieser Definition ergeben sich zwei Problemschwerpunkte des kollektiven Lernens in Organisationen: Weder die Generierung neuer Ideen noch die Änderung von Routinespielen verlaufen in Organisationen komplikationslos.

Folgt man dieser spieltheoretischen Interpretation, so ergibt sich bei der Entwicklung neuer Ideen aus Sicht der Akteure eine Art Gefangenendilemma, das nur durch die Norm kooperativen Verhaltens lösbar ist. Die Veränderung von Routinespielen führt zu Verteilungsproblemen, die entweder, im günstigeren Fall, als lernförderliche Koordinationsspiele gelöst werden können oder, im ungünstigeren Fall, als Diskoordinationsprobleme, ein Problemlösungslernen verhindern. Problemlösungslernen als Ideal des kollektiven Lernens in Organisationen „erfordert die Fähigkeiten, verschiedene Perspektiven auszutauschen und wieder zu integrieren“, wobei die dabei erzielte Lösung von allen akzeptiert werden muß (S. 136).

Aus seiner spieltheoretischen Analyse dieses kollektiven Lernens leitet Wilkesmann folgende Hypothese ab: Je kürzer die Pfaddistanz (d.h. je kleiner das Netzwerk), je geringer die Machtunterschiede der Akteure, je langfristiger die Interaktion, je mehr intrinsische Motivation möglich ist und je mehr verständigungsorientierte Interaktionskultur herrscht, desto eher ist Problemlösungslernen möglich.

Dieser Hypothese folgend, beschreibt er als organisationale Rahmenbedingungen, die Problemlösungslernen sicherstellen, zu-

nächst Gestaltungsvariablen (Projektgruppe, Qualitätszirkel und Lernstatt, Methodentraining, intrinsische Motivation und individuelles Commitment), organisationale Möglichkeiten der Erzeugung kreativer Widersprüche (Benchmarking, Organisationsberatung, Kundeninvolvierung) und Anreize für Problemlösungslernen (Führung, peer rating, Karriere). Im anschließenden empirischen Teil expliziert der Autor seine Hypothese an vier Fallbeispielen von Projektgruppen und fünf Organisationsberatungsprojekten.

Das Verdienst der Studie ist vor allem in diesem zweiten empirischen Teil zu sehen, der mit Hilfe von Interviews, teilnehmender Beobachtung und Fragebögen eine Sammlung anschaulichen Materials zur lernenden Organisation bietet. Im theoretischen ersten Teil ist das Verdienst des Autors zu würdigen, einen systematischen Zusammenhang zwischen Spieltheorie und Organisationalem Lernen hergestellt zu haben. Insofern spielt Wilkesmann ein Innovationsspiel. Der vom Autor behauptete Vorteil seines theoretischen Lernmodells, nämlich „die Bedingungen der Möglichkeit der einzelnen Lernformen“ benennen zu können (S. 169), läßt sich indes nicht nachvollziehen. Weder sind die mit Hilfe spieltheoretischer Überlegungen identifizierten und in der zentralen Hypothese verdichteten Probleme neu (vergleiche insbesondere die umfangliche Literatur zum Problemlösen in Arbeitsgruppen), noch können die vorgeschlagenen organisationalen Lösungsansätze als innovativ bezeichnet werden. Da dem Leser der theoretische und praktische Gewinn der spezifischen spieltheoretischen Interpretation des Lernens in Organisationen nicht hinreichend deutlich wird, entsteht vielmehr der Eindruck, in dieser Hinsicht eher einem (im übrigen nachlässig redigierten) Routine-spiel beizuwohnen.

Berlin, Mai 1999

Sabine Boerner\*

---

\* Dr. Sabine Boerner, TU Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre. Arbeitsschwerpunkte: Organisationskultur, organisationales Lernen, organisationaler Wandel. Veröffentlichungen u. a.: Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft – Athen oder Sparta?, Berlin 1994: Duncker & Humblot.