

Karl E. Weick

**Sensemaking in Organizations.**

Sage, Thousand Oaks 1995, 231 S., £ 14,95

Die Fruchtbarmachung konstruktivistischer Überlegungen für die Organisationstheorie hat speziell in der amerikanischen Literatur Tradition. Einer der renommierten Autoren ist Karl Weick, der an der University of Michigan das Fach Organizational Behavior and Psychology vertritt. Mit dem vorliegenden Band verfolgt die Reihe „Foundations for Organizational Science“ das Anliegen, organisationstheoretisches Wissen für Studenten so aufzubereiten, daß es im Selbststudium erworben werden kann. Insofern versteht sich die Publikation in erster Linie als Lehrbuch.

Einführend werden die bekannten Merkmale des „Sensemaking“ im Weickschen Sinne referiert: Sensemaking als Prozeß der Konstruktion und Interpretation der Umwelt wird beeinflusst von der Identität des Handelnden und ist immer ein retrospektiver Vorgang (in dem z. B. die Begründung häufig erst nach der Entscheidung entwickelt wird). Teilweise produzieren Akteure dabei ihre Umwelt selbst (z. B. self fulfilling prophecy), wobei die Art und Weise der Konstruktion auch sozial determiniert ist. Anlässe für Sensemaking entstehen häufig aus einer Unterbrechung bestehender Routinen. Sensemaking ist auf bestimmte Aspekte der Umwelt gerichtet und wird eher von Plausibilitätsüberlegungen als von Genauigkeit geprägt.

Auf dieser Grundlage baut Weick das Sensemaking in Organisationen auf. Die Verbindung zwischen Sensemaking im allgemeinen und speziell in Organisationen beginnt mit einem Überblick über organisationstheoretische Ansätze, die sich mit Sensemaking im weitesten Sinne beschäftigten und von Mead (1934) bis Elsbach (1994) reichen. Weicks eigene Konzeption läßt sich wie folgt skizzieren: In Organisationen existieren individuell verschiedene Meinungen, Werthaltungen, Interessen etc., die durch Kommunikation ausgetauscht werden und dadurch „intersubjectivity“ erzeugen. Gleichzeitig besteht in Organisationen eine „allgemeine Subjektivität“ (generic subjectivity), die sich aus geteilten Meinungen, gemeinsamen Interessen, dem kollektiven „Wir“, Organisationskultur, Rollen und Kommunikationsstrukturen zusammensetzt. Organisationsformen haben die Funktion, die Transformation von Intersubjektivität in allgemeine Subjektivität möglichst verlustfrei zu bewerkstelligen. Das Hauptproblem besteht dabei in der Spannung zwischen der Intersubjektivität, die Innovationen erzeugt, und der allgemeinen Subjektivität, die eine Kontrollfunktion ausübt. Organisationen als „sensemaking systems“ zielen darauf, wiederkehrende Ereignisse zu schaffen und zu identifizieren, die die Umwelt stabilisieren und daher vorhersehbar machen.

Besondere Aufmerksamkeit widmet Weick den Anlässen, die Sensemaking-Prozesse in Organisationen auslösen, wobei er sich auf Mehrdeutigkeit und Unsicherheit als spezielle Auslöser kon-

zentriert. Sowohl Mehrdeutigkeit (ein Zuviel an Information) als auch Unsicherheit (zu wenig Information) lösen einen „Schock“ aus, der dann Sensemaking-Prozesse aktiviert.

Konstituierend für Sensemaking sind ein Rahmen (frame), ein Anlaß oder Stichwort (cue) und eine Verbindung zwischen beiden (connection). Der Rahmen wird dabei als vergangener Moment der Sozialisation verstanden, ein Anlaß oder Stichwort als ein gegenwärtiger Moment der Erfahrung. Das „Wesen“ des Sensemaking in Organisationen wird erschlossen, indem sechs Vokabularien vorgeschlagen werden, die Sensemaking in Organisationen betreffen. Nacheinander werden die verschiedenen Vokabularien unter Berücksichtigung verwandter Konzepte vorgestellt: Ideologien als „Vocabularies of Society“, Kontrolle dritten Grades (Third Order Controls) als Vocabularies of Organizations, Paradigmen als Vocabularies of Work, Handlungstheorien als Vocabularies of Coping, Tradition als Vocabularies of Predecessors und Geschichten als Vocabularies of Sequence and Experience.

Sensemaking als der Prozeß, der allgemeine Subjektivität erzeugt, indem er klares und bekanntes mit weniger klarem verbindet, läßt sich auch als Prozeß beschreiben, der Überzeugungen und Meinungen (beliefs) und Handeln (action) verbindet. Sensemaking bezogen auf Meinungen und Überzeugungen betrifft entweder das Argumentieren (arguing), um die Vielfalt von Meinungen zu reduzieren, oder Erwartungsbildung (expecting), wie das Beispiel self fulfilling prophecy zeigt. Die Perspektive des Handelns wird ebenfalls unter zwei Gesichtspunkten betrachtet. „Committing“ bezieht sich auf die Interpretation einzelner Handlungen von Menschen, „Manipulation“ dagegen auf die Stabilisierung einer Reihe von mehreren Ereignissen, um diese leichter erklärbar zu machen.

Die Aufgabe und die Hauptschwierigkeit von Sensemaking in Organisationen liegt darin, eine gewisse Grundspannung auszuhalten: „...how to accept the diversity and mutation of the world while retaining the mind's power of analogy and unity so that this changing world shall not become meaningless“ (S.171) – ein zweifellos relevantes, aber auch nicht unbekanntes Problem. Für ein Lehrbuch über Sensemaking im Weickschen Sinne ist positiv zu vermerken, daß Weick jeweils eine Fülle einschlägiger Ansät-

ze illustrierend und vergleichend heranzieht. Dieses Vorgehen birgt allerdings auch die Gefahr in sich, daß angesichts dieses Mosaiks aus verschiedenen Ansätzen die Umrisse des Sensemaking als eigenständigem Theorieentwurf in den Hintergrund treten. Insofern stellt sich auch die Frage der Substanz und der Relevanz von Sensemaking. Alle zitierten Konzepte werden jeweils im Hinblick auf ihre Bedeutung für Sensemaking hin beleuchtet, so daß der Eindruck erzeugt wird, im Grunde sei alles Sensemaking. Offen bleibt jedoch die umgekehrte Frage, was aus dieser Betrachtung für Organisationstheorie und -praxis folgt. So bleibt der Verdacht, als würde mit dem Bemühen, das organisations-theoretische Sensemaking vor allem auf Sensemaking zu konzentrieren, bekannte Phänomene hier vor allem durch eine neue Brille betrachtet.

Berlin, Mai 1997

Sabine Boerner\*

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