

Michael Göhlich · Susanne Maria Weber · Stephan Wolff (Hrsg.)

Organisation und Erfahrung

Organisation und Pädagogik

Band 7

Herausgegeben von
Michael Göhlich

Michael Göhlich
Susanne Maria Weber
Stephan Wolff (Hrsg.)

Organisation und Erfahrung

Beiträge der
AG Organisationspädagogik



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Stefanie Laux

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Unternehmensgruppe
Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbeson-
dere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16872-2

Inhalt

<i>Michael Göhlich/Susanne Maria Weber/Stephan Wolff</i> Was macht die Erfahrung mit der Organisation, was die Organisation mit der Erfahrung? Eine Einleitung	9
I. Theorie	
<i>Stephan Wolff</i> Organisationstheorie und Erfahrung	17
<i>Michael Göhlich</i> Erfahrung als Grund und Problem organisationalen Lernens	29
<i>Susanne Maria Weber</i> Erfahrung und Organisation. Verhältnisbestimmungen aus diskursanalytischer Perspektive	41
<i>Claudia Fahrenwald</i> Organisation und Erfahrung – Die Perspektive des modernen Wissensmanagements	55
<i>Oliver Dimbath</i> Theoretische Perspektiven des organisationalen Vergessens bei Alfred Schütz und Niklas Luhmann	65
<i>Rudolf Tippelt</i> Erfahrungspotentiale durch vernetzte Organisationen. Zur Stärke dezentraler Beziehungen	77
II. Methodologie	
<i>Harm Kuper</i> Evaluation von Erfahrungen	91

<i>Ortfried Schäffter/Hildegard Schicke</i>	
„Erfahrung“ in pädagogischer Organisation als narrativer Prozess der Bedeutungsbildung. Kategoriale und methodologische Überlegungen zur pädagogischen Institutionsanalyse	103
<i>Ingrid Miethe/Martina Schiebel</i>	
Biografie und Institution. Ein forschungsmethodischer Vorschlag zur interaktiven Analyse der Entstehung, Entwicklung und Funktion einer Bildungsinstitution	115
<i>Dieter Nittel</i>	
Von der Institution zur Organisation. Wie Erfahrungen im Prozess der Institutionalisierung mit Hilfe des Konzeptes „Soziale Welt“ zur Sprache gebracht werden können	127
<i>Wolfgang Seitter/Jochen Kade</i>	
Selbstbeobachtung als Strukturierung des Lernens in Organisationen	137
III. Empirie	
<i>Detlef Behrmann</i>	
Vermittlung zwischen Wissen und Erfahrung. Ein Beispiel zur Transformation von individuellem und organisationalem Wissen im Zuge der Professionalisierung der Erwachsenenbildung	149
<i>Nils Bernhardsson</i>	
Employability als Erfahrungsprozess im Unternehmen	159
<i>Timm C. Feld</i>	
Die lernende Weiterbildungsorganisation. Verständnis organisationalen Lernens aus einer innerorganisationalen und einer außerorganisationalen Perspektive	171
<i>Peter Cloos</i>	
Praktiken der alltäglichen Organisation von Wissen und Erfahrung. Teamarbeit, Reflexivität und Inferenz	181

<i>Chokri Guellali</i>	
Führen und Lernen aus Erfahrung	195
<i>Charlotte Heidsiek</i>	
Professionalisierung von Organisationsberatung durch Reflexion	205
<i>Viola Hartung-Beck/Tobias Diemer</i>	
Sensemaking durch Outputorientierung. Erfahrungen mit der Nutzung von Lernstandserhebungen in Schulen	215
<i>Claudia Strobel/Andrea Reupold</i>	
Lernen und Erfahrung in interorganisationalen Netzwerken	227
 IV. Organisationspädagogik und Organisationspädagogik	
<i>Harald Geißler</i>	
Das Pädagogische der Organisationspädagogik	239
<i>Burkhard Müller</i>	
Organisationspädagogik als Erfahrungslernen von Kindern	251
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	265

Was macht die Erfahrung mit der Organisation, was die Organisation mit der Erfahrung? Eine Einleitung

Michael Göhlich, Susanne Maria Weber, Stephan Wolff

Die organisationspädagogische Forschung und Praxis konzentriert sich auf die Analyse und Gestaltung organisationaler Lernprozesse und Lernarrangements. Dabei hat sie zu vergegenwärtigen, dass Lernen erfahrungsbezogen erfolgt. Organisationen sind Erfahrungsräume. Dem Management von Entscheidungen, Informationen und Wissen korrespondiert ein Management von Erfahrungsmöglichkeiten, Wahrnehmungen, Erwartungen und Kompetenzen. Gerade weil heute nicht mehr nur die Aufnahme und Vermehrung von Wissen, sondern ein intelligenter und kompetenter Umgang mit Wissen, Können, organisationskulturellen Lebensformen und schließlich mit dem Lernen selbst zur Debatte steht, muss das bislang als unproblematisch unterstellte Verhältnis von Lernen und Erfahrung in Organisationen neu austariert werden.

Der vorliegende Band unternimmt dies in theoretischer, methodologischer und empirischer Hinsicht. Er geht auf die erste Jahrestagung der nach mehrjährigem Vorlauf 2007 offiziell konstituierten Arbeitsgemeinschaft „Organisationspädagogik“ der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (Sektion Erwachsenenbildung) zurück, die im Frühjahr 2008 am Institut für Sozial- und Organisationspädagogik der Universität Hildesheim stattfand (für weitere Informationen s. Homepage der AG: www.dgfe.de/ueber/sektionen/folder.2004-09-09.5045997312/AGOrganisation).

Sofern im pädagogischen Alltag versucht wird, Vermittlung und Aneignung von Wissen kurzzuschließen, wird Erfahrung primär als Resultat von Lernprozessen angesehen. Die wachsende Einsicht in die grundsätzlich lose Kopplung von Vermittlung, Aneignung und Umsetzung erlaubt jedoch auch anders geartete Relationierungen von Lernen und Erfahrung in den Blick zu nehmen. Einerseits ist Erfahrungslernen ein fundamentaler Mechanismus für die Erleichterung organisationalen Lernens. Andererseits sind beim Lernen aus Erfahrung Kompetenzfallen, Kapazitätsgrenzen und lokale Engführungen zu gewärtigen. Gerade erfolgreiches organisationales Lernen kann in der Konsequenz neue Erfahrung erschweren. Eingespielte organisationale Arrangements kanalisieren zudem Erfahrungsmöglichkeiten für Einzelne wie für Kollektive.

Die Organisationspädagogik steht dementsprechend vor der Aufgabe, sich ihres Erfahrungsbegriffs zu vergewissern, eine für die Frage nach dem Verhältnis zwischen Organisation und Erfahrung passende Forschungsmethodologie zu finden und vorliegende Studien auf empirische Hinweise zu diesem Verhältnis zu befragen.

In der organisationswissenschaftlichen Literatur wird der Erfahrungsbegriff eher unreflektiert verwendet: Wer sich in einer bestimmten Markt- oder Lernsituation befindet, der mache Erfahrungen, der habe Erfahrung mit der betreffenden Konstellation, in dessen kognitiver Struktur manifestiere sich einschlägige Erfahrung. Schon Dewey hat aber auf die Komplexität von „experience“, auf die aktive und passive Seite der Erfahrung u.a. hingewiesen. Insofern Dewey im pädagogischen Diskurs tradiert wird, verfügt dieser über konzeptuelle Bezugspunkte, die dem interdisziplinären organisationstheoretischen Diskurs dienlich sein können. Folgt man der Ausdifferenzierung des Erfahrungsbegriffs, so gibt es verschiedene Qualitäten von Auslösefaktoren für und soziale Muster der Herstellung von Erfahrung. Über die Frage, was eine eigene, was eine Fremd- oder was gar eine Kollektiverfahrung ausmacht, entscheiden bislang wenig geklärte Prozesse der Aufmerksamkeit, der Kategorisierung und der Zurechnung.

Ein weiteres Problem organisationspädagogischer Forschung ist die Erfahrbarkeit von Organisationen als Organisation. Weick spricht von Organisation als einem Mythos. Würde man nach einer Organisation suchen, so würde man sie ihm zufolge nicht finden. Leichter scheine es zu sein, Organisationen (im Sinne eines Wir-Gefühls bzw. einer Communitas) zu erfühlen. Aber selbst wenn „pathos“ oder „ethos“ einer Organisation ihren Mitgliedern und Klienten intuitiv bekannt sind, erweist es sich als schwierig, Organisation, Organisieren und Organisiertheit als Erfahrungen in methodisch angemessener Weise zu fassen. Eine diesbezügliche organisationspädagogische Perspektive könnte sich z.B. aus einer Neubewertung der Handlungsforschung als einer Form der Organisationsentwicklung für Einzelorganisationen und Netzwerke ergeben. Ebenso ließe sich an Adaptionen aus der Organisationskulturforschung und weiter aus der Ethnographie denken. Das Problem der Mitteilbarkeit von Erfahrung könnte unter historischen (Benjamin), diskursanalytischen (Potter) oder textstrukturellen Gesichtspunkten (van Maanen, Geertz) thematisiert werden. Dies würde bedeuten, Erfahrungsgenerierung nicht nur als feldspezifisches, sondern ebenso als wissenschaftliches Darstellungsproblem zu behandeln.

Mit Blick auf den Anwendungsbezug pädagogischer Forschung stellt sich die Frage, wie sich Erfahrungsprozesse und entsprechende Sensibilitäten professionell gestalten lassen. Als organisationspädagogische Maxime bietet sich Deweys Diktum „Handle so, dass du den Sinn deines gegenwärtigen Erlebens mehrst“ an. In Erwachsenenbildung, Weiterbildung und Organisationspädagogik

hat man – angelehnt an Erlebnispädagogik oder ästhetische Bildung – schon vielfältige Versuche unternommen, eine entsprechende Praxeologie für Beratung, Coaching, Organisationsentwicklung etc. zu entwickeln. Ein anspruchsvoller Erfahrungs begriff könnte hier neue und weitere Perspektiven bieten: etwa, indem die Zusammenhänge von Erfahrung und Unterbrechung, Irritation, Improvisation, Spiel schärfer in den Blick genommen und organisationspädagogisch ausbuchstabiert werden.

Zu fragen ist auch, wie Kollektive ihre Erfahrungen machen und nutzen. Dies ist insofern von Bedeutung, als das Kollektiv, sei es ein Team in einer sozialen Einrichtung, eine Abteilung eines Betriebs, eine Arbeitsgruppe, die in einer Organisation und in ihrem Namen deren Entwicklung betreibt o.a., ein wichtiges Bindeglied zwischen Individuum und Einrichtung, zwischen Organisationsmitglied und Organisation darstellt. Insoweit sich Erfahrung zugleich auf das erfahrende (individuelle und kollektive) Subjekt wie auf den erfahrenen Gegenstand bezieht, sind Erfahrungen in und von Organisationen Ergebnisse komplexer Sinnstiftungsprozesse. Rückgegriffen werden kann hier auf von der Sensemaking-Perspektive nahe stehenden Autoren (Weick, Wenger) vorgelegte Rekonstruktionen, wie geteilte und kollektiv reproduzierte Erfahrungen, z.B. in Form von Geschichten, Kollektive und letztlich Organisationen zusammenhalten und diesen erlauben, auch unter schwierigen Bedingungen eine gemeinsame Orientierung aufrecht zu erhalten.

Nicht alle, aber doch einige dieser Fragen werden im vorliegenden Band bearbeitet. Wie weit die Antworten tragen, bleibt offen und ist nicht zuletzt eine Frage an den Leser. Als HerausgeberInnen sind wir optimistisch, als ForscherInnen interessiert, skeptisch und gespannt zugleich, da mit den Antworten neue Fragen entstehen. Im Folgenden deuten wir die Argumente der Beiträge in der für eine Einleitung gebotenen Kürze an.

Im ersten Teil sind Beiträge versammelt, die das Thema des Bandes theoretisch behandeln. *Stephan Wolff* zeigt, inwiefern sich Organisationen und Organisationstheorien mit Erfahrung schwer tun, und skizziert einen sozialwissenschaftlichen, ausdrücklich nicht-psychologischen Erfahrungs begriff und dessen Bedeutung für das Verständnis des Funktionierens von Organisationen. Ausgehend von einer Kritik der so genannten erfahrungsorientierten Theorie organisationalen Lernens sucht *Michael Göhlich* unter Rückgriff auf den pädagogischen Diskurs einen angemesseneren Begriff des Erfahrungslernens zu erarbeiten und setzt diesen exemplarisch zum Verständnis organisationaler Praxis ein. *Susanne Maria Weber* untersucht das Verhältnis von Erfahrung und Organisation aus diskursanalytischer Perspektive und kennzeichnet Erfahrung vor diesem Hintergrund als funktionales Wissen und heute auffindbaren Modus erfahrungsbasierten Organisierens. *Claudia Fahrenwald* analysiert den Erfahrungs begriff im

Wissensmanagement-Diskurs und stellt das Modell der Communities of Practice als innovative Form organisationalen Lernens vor, bei der die Weitergabe von Erfahrungswissen eine zentrale Rolle spielt. Wie es kommt, dass Organisationen Erfahrungen erinnern bzw. vergessen, fragt *Oliver Dimbath* unter Rückgriff auf Schütz und Luhmann und arbeitet die nicht nur theoretisch, sondern auch im lebensweltlichen Alltag von Organisationen erkennbare Unterscheidung intentionaler und strukturbbezogener Vergessensformen heraus. *Rudolf Tippelt* fokussiert die durch Vernetzung von Organisationen entstehenden Erfahrungspotentiale und macht die Stärken dezentraler Beziehungen, aber auch die in Netzwerken gegebenen Erwartungen und die erforderlichen Voraussetzungen erfolgreichen interorganisationalen Erfahrungsaustauschs deutlich.

Der zweite Teil enthält Beiträge, die nach methodologischen Zugängen zum Verhältnis von Organisation und Erfahrung fragen. Ausgehend von einem Verständnis von Evaluation als methodisierte Erfahrung und von Organisation als entscheidungsförmiger Verarbeitung von Erfahrung erörtert *Harm Kuper* Erkenntnisse über die Erfahrungen von Organisationen mit Evaluation und zeigt als notwendig an, Evaluation in Organisationen mit anderen Quellen von Erfahrung zu verbinden. *Ortfried Schäffter* und *Hildegard Schicke* schlagen vor, Erfahrung in pädagogischer Organisation als narrativen Prozess der Bedeutungsbildung zu verstehen, an dem der/die Forscher/in durch seine/ihre sozialwissenschaftliche Übersetzungsfunktion mitwirkt, und die organisationsspezifische Semantik als mehrstufige Strukturbildung aus organisationalem Selbstausdruck, Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung anzusehen. Biographie und Institution im Ansatz einer biographischen Institutionenanalyse zu verbinden, ist der forschungs-methodische Vorschlag von *Ingrid Miethe* und *Martina Schiebel*, in dem die Vier-Ebenen-Analyse biographischen Materials ausgeführt, aber auch auf Grenzen des biographischen Zugangs zu Institutionen respektive Organisationen hingewiesen wird. Ausgehend von der These, dass eine Organisation als Institution „auf die Welt kommt“ und daran gegebenenfalls mehrere soziale Welten mitwirken, stellt *Dieter Nittel* am Beispiel der Institutionalisierung eines „Hauses des Lebenslangen Lernens“ das von Anselm Strauss entwickelte Konzept der sozialen Welt als analytisches Werkzeug vor, um die Erfahrungen der Personen zur Sprache zu bringen, die in einen solchen Prozess der Institutionalisierung involviert sind. *Wolfgang Seitter* und *Jochen Kade* zeigen anhand empirischer Befunde, wie durch die Lernform Selbstbeobachtung Erfahrungen strukturiert und an Organisationsimperative angeschlossen werden können, ohne die individuelle Selbstverantwortung für das Lernen sichtbar einzuschränken.

Ihr Beitrag leitet implizit zum empirischen Teil über, dessen Beiträge aus verschiedenen, zumeist abgeschlossenen Forschungsprojekten berichten. *Detlef Behrmann* stellt Ergebnisse der Begleitforschung zu einem aus MitarbeiterInnen

bzw. LeiterInnen von Erwachsenenbildungseinrichtungen und Studierenden der ortsansässigen Universität zusammengesetzten regionalen Lernforum vor. Das Thema der Employability mit Bezug auf betriebliche Erfahrungskontexte auszudifferenzieren, ist Ziel des Beitrags von *Nils Bernhardsson*, in dem ein pädagogischer Ansatz zur Initiierung von Erfahrungsprozessen in Organisationen sowie erste Ergebnisse zu entsprechender Praxis in zwei Unternehmen vorgestellt werden. Auf der Grundlage einer Befragung von EinrichtungsleiterInnen und einschlägigen Experten zur organisationalen Lernfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen zeigt *Timm Feld* Differenzen zwischen der inner- und der außerorganisationalen Perspektive, die auf unterschiedliche Erfahrungsgrundlagen zurückgeführt werden können. Basierend auf einer ethnographischen Studie zum professionellen Habitus in der Kinder- und Jugendhilfe geht *Peter Cloos* der Frage nach, wie und durch welche Praktiken Erfahrungen in der Kinder- und Jugendhilfe gesammelt und in Wissen überführt werden. *Chokri Guellali* stellt Ergebnisse aus McCalls Untersuchungen zum Lernen aus Erfahrung bei Führungskräften amerikanischer Großunternehmen vor und erörtert sie. Der Beitrag von *Charlotte Heidsiek* zielt auf eine kritische, anerkennungs- und bildungstheoretisch begründete Analyse der bisherigen Diskussion von Reflexion in der Organisationsberatung und rekonstruiert die Kultur der Anerkennung im Beratungssystem an einem Fall. *Viola Hartung-Beck* und *Tobias Diemer* fragen, ob und wie den durch Lernstandserhebungen bereit gestellten Informationen in der Schule individuell und kollektiv Sinn verliehen wird, und präsentieren eine anhand problemzentrierter Interviews in zwei nordrhein-westfälischen Gesamtschulen gewonnene Typologie der organisationalen Nutzung von Lernstandserhebungen. Aus der Begleitforschung des BMBF-Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ berichten *Claudia Strobel* und *Andrea Reupold* Erkenntnisse zur Funktion und Steuerung des Netzwerks als Erfahrungsräum.

Der letzte Teil geht über die Frage nach dem Verhältnis zwischen Organisation und Erfahrung hinaus, setzt zwei verschiedene Auffassungen von Organisationspädagogik in Nachbarschaft und spielt so bewusst mit einer terminologischen Spannung. *Harald Geissler* kennzeichnet das Organisationslernen als zentralen Gegenstand der Organisationspädagogik, kritisiert das bildungstheoretische Reflexionsdefizit organisationspsychologischer Arbeiten und weist auf das Zusammenspiel von operativem Anpassungslernen, strategischem Erschließungslernen und normativem Identitätslernen hin. *Burkhard Müller* weist an Material aus einem DFG-Projekt zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit darauf hin, welche Bedeutung Tätigkeiten und Metaphern des Organisierens in deren Praxis haben, und plädiert mit Blick auf die für Erfahrung relevanten vorreflexiven Momente dafür, von der kindlichen Praxis des Organisierens zu lernen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Organisationen sind Erfahrungsräume und lernen selbst mittels Erfahrungen ihrer individuellen und kollektiven Mitglieder, deren Reflexion sie mehr oder weniger fördern. Mit Blick auf die Erfahrungsfundierung von Lernprozessen und auf den Übergang von bloßer Wissensvermehrung zu einem kompetenten Umgang mit Wissen, Können, Leben und Lernen muss das Verhältnis von Lernen und Erfahrung in und von Organisationen neu austariert werden. Der vorliegende Band versucht dies in theoretischer, methodologischer und empirischer Hinsicht zu leisten und dabei einen Überblick über die deutschsprachige Forschung in diesem Bereich zu bieten.

Literatur

- Göhlich, M. (2007a): Lernen aus Erfahrung. In: Göhlich, M./Wulf, Ch./Zirfas, J. (Hrsg.): Pädagogische Theorien des Lernens. Weinheim & Basel, S. 178-189.
- Göhlich, M. (2007b): Organisationales Lernen. In: Göhlich, M./Wulf, Ch./Zirfas, J. (Hrsg.): Pädagogische Theorien des Lernens. Weinheim & Basel, S. 222-232.
- Weber, S. M. (mit Besley, T./Maurer, S./Olssen, M./Peters, M.) (2009): Governmentality and Educational Science. Rotterdam.
- Weber, S. M./Maurer, S. (Hrsg.) (2006): Gouvernementalität und Erziehungswissenschaft. Wiesbaden.
- Wolff, St. (2008): Wie kommt die Praxis zu ihrer Theorie? Über einige Merkmale praxissensibler Sozialforschung. In: Kalthoff, H./Hirschauer, S./Lindemann, G. (Hrsg.): Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung. Frankfurt/M., S. 234-259.

I. Theorie

Organisationstheorie und Erfahrung

Stephan Wolff

„Experience is not what happens to a man; it is what a man does with what happens to him.“
- Aldous Huxley

Das Ziel meines Beitrags besteht darin, Umrisse eines sozialwissenschaftlichen, d.h. nicht-psychologischen Erfahrungs begriffs zu skizzieren und dessen Bedeutung für das Verständnis der Funktionsweise von Organisationen anzudeuten. Ich werde exemplarisch demonstrieren, dass und wie man aus dieser Perspektive bestimmte organisatorische Phänomene in neuer und aufschlussreicher Weise konzeptionell rekonstruieren und empirisch erfassen kann. Zuvor möchte ich kurz vier Beobachtungen schildern, die zeigen, dass sich Organisationen und Organisationstheorien mit Erfahrung schwer tun – und umgekehrt.

1 Warum sich Organisationen mit Erfahrung schwer tun – und umgekehrt

Beobachtung 1: Wer Erfahrungen sucht, meidet Organisationen.

Wer Erfahrungen sucht, der begibt sich typischerweise *outdoor*, ist jedenfalls *outward bound*; der sucht gerade einen Gegenentwurf zum organisierten Leben, weil er, wenn überhaupt, nur dort die Erfahrung des Uneigentlichen und Unnatürlichen vermutet. Erlebnisse, aber auch Erfahrungen macht man vorzugsweise in der Natur, in der Freizeit oder zumindest im Tagungshotel möglichst mit entsprechendem Ambiente, jedenfalls weit weg vom Getöse des alltäglichen Betriebs.

Beobachtung 2: Wer seine Erfahrungen behalten will, scheut Organisationen.

Organisationen und institutionelle Verfahren fungieren vielfach als *Erfahrungs-Verhinderer*, ja *Erfahrungs-Vernichter*; und das scheint sogar wesentlich für ihre Funktion und Leistungsfähigkeit zu sein. Gerade an Bildungs- und sozialen

Dienstleistungsorganisationen, aber auch an Verfahren im juristischen, politischen oder Verwaltungsbereich fällt auf, dass ihr Geschäft zu einem Gutteil in der Reduktion der situationsbezogenen Erfahrungen ihrer Adressaten, Klienten oder Empfänger auf Kategorien, Diagnosen, Noten oder andere Typisierungen besteht sowie darin, Klienten in Verfahrensprozesse einzuspeisen, in denen deren Erfahrungen nicht selten be- und entwertet, in jedem Fall aber transformiert werden. Andere Organisationen werden genau aus dem umgekehrten Grund gemieden: weil sie sich nämlich als *Erfahrungsimperialisten* gerieren. „Totale“ Institutionen tendieren bekanntlich dazu, Erfahrungshorizonte zu okkupieren und einzuschränken. Manche sind sogar als Orte „negativer Erfahrung“ berüchtigt, insoweit sie die Abgrenzung gegenüber der Umwelt mit der Verunmöglichung von autonomer Erfahrung kombinieren. Man denke nur an Peter Hoegs beklemmenden Roman *Der Plan von der Abschaffung des Dunkels* (1995).

Beobachtung 3: Wer Organisationen erfahren will, vermag sie nicht zu finden.

Nicht zufällig wird die Frage „Um was geht es hier eigentlich?“ in der Organisationstheorie so vielfältig beantwortet, dass man, wie Morgan (1997) dies getan hat, ein ganzes Buch mit den dabei verwendeten Metaphern füllen kann. Obwohl sich bestimmte Konventionen für die Selbst- und Fremdrepräsentation von Organisationen eingespielt haben (u.a. Logos, Uniformen, Portale, Organigramme, Bilanzen, Kennziffern), wächst die Einsicht, dass hinter dem Substantiv „Organisation“ zunächst einmal nichts steht, was sich direkt erfahren ließe. Das Konzept Organisation fungiert eher als eine Ressource, mit der in sozialen Situationen sinnstiftend gearbeitet werden kann – um etwa die Geordnetheit von Abläufen zu begründen oder diesbezügliche Abweichungen zu markieren. Wie andere gesellschaftliche Tatbestände auch erhalten Organisationen ihren Wirklichkeitscharakter als *Ergebnis von Prozessen ihres Vollzugs*, d.h. von Prozessen des Organisierens. Erst in diesbezüglichen sozialen Interaktionen stellt sich die Objektivität von als „objektiv“ wahrgenommenen Ereignissen, die Faktizität von als „faktisch“ geltenden Sachverhalten her. Die Konsequenz dieser ursprünglich ethnomethodologischen Einsicht für die (Un-)Erfahrbarkeit der Organisation fasst Karl Weick (1985, 129) ernüchternd so zusammen:

„Das Wort *Organisation* ist ein Substantiv, und es ist außerdem ein Mythos. Wenn Sie nach einer Organisation suchen, werden Sie sie nicht finden. Was Sie finden werden, ist, dass mit einander verbundene Ereignisse vorliegen, die durch Betonwände hindurchsickern; und diese Sequenzen, ihre Pfade und ihre zeitliche Ordnung sind die Formen, die wir fälschlich in Inhalte verwandeln, wenn wir von Organisationen reden.“

Beobachtung 4: Wer in Organisationstheorien nach Erfahrung sucht, sucht meist vergebens.

In den Verzeichnissen der meisten Organisationstheoriebücher wird man das Stichwort „Erfahrung“ nicht finden. Selbst die kognitive Organisationstheorie traut sich mit wenigen Ausnahmen nicht an diesen Begriff heran. Die verhaltens-theoretischen Ansätze erweisen sich zwar als für Erfahrung offener, reduzieren dafür aber Erfahrung auf Wahrnehmung in einem Stimulus-Response-Modell. Der Erfahrung wird organisationstheoretisch per Saldo bislang zumindest bestenfalls ein Platz in den Ritzen des Formalen zugewiesen. Sie findet sich – zusammen mit den informellen Erwartungen, der Gefühlsarbeit, der ästhetischen Seite, dem Organisationsklima, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Organisationskultur – einer weitgehend der (Sozial-)Psychologie überantworteten *Residualkategorie* zugeordnet, die dem eigentlichen Betrieb äußerlich bleibt, ihn gegebenenfalls sogar stört, bestenfalls erleichtert, ihm in jedem Falle aber etwas schwer Fass- und Kontrollierbares hinzufügt.

2 Auf dem Weg zu einem sozialwissenschaftlichen Erfahrungsbegriff

Gadamer (1960, 329) rechnete den Erfahrungsbegriff mit Recht zu den „unaufgeklärtesten Begriffen“, die wir besitzen. Im philosophischen Sprachgebrauch versteht man unter Erfahrung spätestens seit Kant fast ausschließlich empirisches Erfahrungswissen, das seinerseits meist mit den wissenschaftlich-induktiven Methoden der (Natur-)Wissenschaften assoziiert wird. Die pädagogische Tradition sieht demgegenüber Erfahrung als Verarbeitung bzw. als Verarbeitungsprozess von Erlebtem, betont also den Unterschied zwischen Erlebnis und Erfahrung. Während beim Erleben, so Gieseke (1995, 439), „das Subjekt mit seinen momentanen emotionsgesteuerten Eindrücken im Vordergrund“ stehe, sei das Erfahrene objektiver, sachgebundener. Während „erfahren“ ein Grundbegriff des nüchternen Denkens wäre, sei „erleben“ stärker gefühlsbetont. Auch für Bollnow (1968, 239f.) stellt ein einzelnes beobachtbares Ereignis noch keine Erfahrung dar. Erst wenn allgemeine Zusammenhänge erkannt würden, konstelliere sich eine Erfahrung. Erfahrungen seien daran zu messen, ob sie als Erkenntnisse des Subjekts fungieren und inwieweit diese dann Orientierung, biographischen Sinn und zukunftsbezogene Handlungssicherheit stiften.

Mit den hier betonten Unterscheidungen (Erleben – Erfahren, Gefühl – Verstand, subjektiv – objektiv) und ihren methodologischen Implikationen können sozialwissenschaftlich orientierte Organisationsforscher wenig anfangen. Wenn sie sich bei ihrer Beschäftigung mit Erfahrung auf die philosophische

Tradition beziehen, dann orientieren sie sich eher am transaktionistischen Modell von John Dewey (vgl. Cohen 2007; Buer 2004). Dieser hatte in seiner berühmten Kritik am Stimulus-Response-Modell auf die Einheit zwischen dem, was erfahren wird, und der Art und Weise, wie es erfahren wird, hingewiesen (vgl. Dewey 1896). Die Reaktion auf den Stimulus sei ein Geschehen, das selbst aktiv auf den Reiz zurück, ja in ihn hinein wirke. Stimulus und Response befänden sich von daher nicht in einem zeitlichen Verhältnis des Nacheinander (oder in einem der Ursächlichkeit), sondern in einem der Gleichzeitigkeit. Zwischen beiden herrsche eine Art Arbeitsteilung innerhalb eines einzigen konkreten Ganzen: Der Stimulus etabliert das Problem und die Antwortreaktion markiert eine versuchsweise Lösung, die ihrerseits den Stimulus dann wieder in einem anderen Licht erscheinen lässt usw. Angesichts der Flüchtigkeit und Rückbezüglichkeit des Erfahrungsprozesses sowie angesichts der notorischen Ablenkbarkeit seiner Träger betonen die Pragmatisten (und die Phänomenologen gleichermaßen) die grundsätzliche Schwierigkeit, Erfahrung zu erfahren. Erfahrbarkeit von Erfahrung sei erst dann für kurze Momente gegeben, wenn sich eine Irritation, also eine Unterbrechung des unmittelbaren Erlebens einstellt, wenn wir gleichsam aus dem Heideggerschen Modus der Zuhandenheit aufgestört werden oder wenn wir einen solchen Zustand der Achtsamkeit und des Gewahrseins methodisch auf dem Wege der Verfremdung, der Meditation, der ästhetischen Erfahrung oder auch der „Epoché der natürlichen Einstellung“ zu provozieren versuchen (vgl. Jett/George 2003). In solchen vergänglichen Momenten wird die zunächst unmittelbare Einheit des Erlebens aufgetrennt, was wiederum gegebenenfalls Anlass zu Korrekturen bisheriger Annahmen über die Wirklichkeit gibt. Das Leben, so Dewey (1922, 178f.), bestehe aus „interruptions and recoveries“. Für die Handelnden steht ja ständig die Antwort auf die Frage an: *What to do next?* Die richtige Antwort ist bekanntlich nicht so einfach aus hehren Zielen oder lediglich zu exekutierenden Plänen abzuleiten. „It can be derived only from study of the deficiencies, irregularities and possibilities of the actual situation.“ (ebd., 288f.)

Damit wäre Erfahrung vorläufig bestimmt als ein aktiver, unabgeschlossener und reflexiver Prozess der Ordnungsbildung. Es gibt kein solches Ding wie Erfahrung, bevor und ohne dass man etwas tut.

„Passive Aufnahme des Schauers von Inputs ist nicht gleichbedeutend mit dem Machen von Erfahrung. Erfahrung ist die Folge von Aktivität. Der Manager stapft buchstäblich in den Schwarm der Ereignisse hinein und versucht aktiv, sie dem Zufall zu entreißen und ihnen eine Ordnung aufzuzwingen.“ (Weick 1985, 213)

Mit Verweis auf Garfinkels Ethnomethodologie (1967) und Weicks Theorie der Sinnstiftung (1995) in Organisationen lassen sich diesem Modell von Erfahrung noch einige weitere Facetten hinzufügen: Erfahrung hat auch etwas mit der *aktu-*

ellen Identität der Beteiligten zu tun, sie erfolgt nach dem bzw. als Rückschau auf das betreffende Ereignis; sie integriert verstreute Hinweise zu einem vorläufigen Ganzen; sie ist immer Teil in einem unabgeschlossenen Projekt; sie ermöglicht und orientiert sich an Plausibilitäten, um so ein für die jeweiligen praktischen Zwecke ausreichend kohärentes und glaubwürdiges Bild der sozialen Wirklichkeit zu erzeugen und sie ergibt sich als Folge und im Zuge von Prozessen der aktiven Gestaltung einer Praxis. Ein solches Verständnis von Erfahrung macht diese zu einem *beobachtbaren sozialen Phänomen*. Wir können den Gesellschaftsmitgliedern dabei zuschauen, wie sie gemeinsam in und durch ihr Handeln *Erfahrung „machen“*, wir können rekonstruieren, welche *strukturellen Schwierigkeiten* sie bei diesem Herstellungsprozess zu überwinden haben und wir können analysieren, welche *Kompetenzen* es ihnen ermöglichen, mit diesen Schwierigkeiten erfolgreich, d.h. in sozial anerkannter Weise umzugehen.

Ich möchte im Folgenden an drei exemplarischen Feldern illustrieren, was man sehen kann, wenn man aus einer derartigen Perspektive auf organisatorische Phänomene blickt, in denen Erfahrung in der einen oder anderen Weise relevant ist. Ich werde mich mit dem „Erfahrung-machen“ in der *institutionellen Kommunikation*, mit Erfahrung und Erfahrbarkeit von *Führung* und schließlich mit der Erfahrung und Erfahrbarkeit von *Organisiertheit* beschäftigen.

2.1 *Erfahrung in der institutionellen Kommunikation*

In drei klassischen Aufsätzen schildern Joan Emerson (1974), Harvey Sacks (1984) und Erving Goffman (1981), jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven, wie schwierig es sein kann, anderen eine bestimmte Erfahrung zu vermitteln bzw. deren Eintreten bei anderen zu vermeiden. Emerson bezieht sich auf einen missglückten Überfall zweier jugendlicher Gangster, die eine Gesellschaft älterer Damen berauben wollten, von diesen aber für eine überraschende Attraktion der Gastgeberin gehalten werden. Sacks beschreibt die methodischen Anstrengungen, die jemand unternehmen muss, um sich – etwa auf der Straße – als ganz normaler Mensch („being ordinary“) beobachtbar zu machen. Und Goffman schildert, wie Personen, denen ein kleines Malheur passiert (etwa ein Stolpern auf dem Trottoire), dies durch eine kleine dramaturgische Aufführung („response cries“) so zu rahmen versuchen, dass bei anderen Passanten der Eindruck entsteht, hier sei nichts Besonderes passiert, auf jeden Fall nichts, was Argwohn oder Zweifel am Zustand des betreffenden Akteurs rechtfertigen würde.

Kompetente Mitglieder legen eine derartig unwillkürliche Raffinesse nicht nur dann an den Tag, wenn es gilt, ihre und die Erfahrbarkeit ihres Handelns in den Augen anderer zu beeinflussen. Ähnlich elaboriert gehen sie vor, wenn sie

über ihre Erfahrungen berichten. Schauen wir uns an, wie man in der institutionellen Kommunikation auf kompetente Weise „Erfahrung macht“ – sei es als Berichterstatter und Zeuge, sei es als Berichtsempfänger bzw. als jemand, der Berichte von Amts wegen zu bezweifeln hat (wie dies von Richtern, Lehrern oder Sozialarbeitern erwartet wird). Betrachten wir zunächst die *Rezipienten* von Erfahrungsberichten. Ein entscheidendes Instrument für das Eine-Erfahrungsmachen im Alltag ist ein schlichtes „Oh“ – oder andere so genannte *change of state-tokens* (wie „wirklich“, „das hätte ich nicht gedacht“ oder „wow“) –, geäußert unmittelbar nach dem betreffenden Bericht oder Ereignis. In der *institutionellen Kommunikation* fehlen solche *tokens* typischerweise. „Erfahrungen“ im Sinne einer Zustandsveränderung findet man in institutionellen Gesprächen höchstens auf Seiten der Klienten, nicht aber bei den Vertretern der Institution. Dies ließ sich für Interviews, Explorationen, Verhöre und Prüfungsgespräche gleichermaßen zeigen. Wenn in diesen Zusammenhängen ein *deviant case* eintritt, wenn also ein Interviewer, Therapeut oder Prüfer auf eine Schilderung mit einem „Oh“ oder Ähnlichem reagiert, verändert dies schlagartig den Charakter der Szene und den Status der Beteiligten. Selbst bei ganz außerordentlichen Informationen demonstrativ *keine „Erfahrung zu machen“* (d.h. konkret, sich entsprechender „dritter Züge“ zu enthalten), ist nicht nur Bestandteil vieler professioneller Mitgliedschaftsrollen, sondern auch wesentliche Bedingung für das „Glücken“ institutioneller Situationen.

Wechseln wir vom Adressaten zum *Berichterstatter*, von der Rezeption zur Vermittlung von Erfahrung, und betrachten als Beispiel Zeugenaussagen vor Gericht. In modernen Gerichtsverfahren müssen Zeugen ihre Glaubwürdigkeit wie die Glaubhaftigkeit ihrer Aussagen im Verfahren, d.h. im Vollzug ihres dortigen Redens und Tuns belegen. „Ein-glaubwürdiger-Zeuge-sein“ ist somit keine Persönlichkeitseigenschaft oder ein psychologisch bestimmbarer Zustand, sondern eine voraussetzungsvolle situative Leistung der betreffenden Person, wobei die Anforderungen an die Konsistenz der Darstellungen vor Gericht höher sind als im alltäglichen Leben. Erfahrungen mitzuteilen verlangt u.a. für deren Objektivität zu sorgen. Das ist schon deshalb schwierig, weil ja von selbst gemachten Erfahrungen berichtet wird. Für dieses grundsätzliche Problem der Kommunikation hat die soziale Evolution eine universelle Lösung gefunden, das *Ich-machte-gerade-X-als-Y-Format*, dessen man sich bei aller Art von Informierungen, seien es Feuerwehrnotrufe, Zeugenaussagen, Bekehrungserlebnisse, Gutachten, bis hin zur Schilderung okkuler Phänomene in unterschiedlichsten Kultur- und Sprachgemeinschaften gleichermaßen bedient: *Ich machte gerade X* (etwas, was ich immer tue, was ganz normal ist, was gar nichts mit der Sache zu tun hatte, was meine Aufgabe war), *als Y passierte* (plötzlich, von außen, unvermeidlich, un-

vorhersehbar) (vgl. Wooffitt 1992).¹ Konversationsanalytische Studien zeigen darüber hinaus bemerkenswerte Varianten der Erfahrungsmodellierung. Durch präzise gesetzte Markierungen (etwa durch die Platzierung von Lachpartikeln) können z.B. die Teilnehmer an Gruppendiskussionen eine Differenzierung von *Erfahrung und Erlebnis* vornehmen, d.h. in ihrer Schilderung zwischen nur-subjektiven und verallgemeinerbar subjektiven Erfahrungen unterscheiden (vgl. Wolff/Puchta 2007).

In institutionellen Settings beobachten wir auf der anderen Seite auch eine komplexe Organisation von *Bezweiflungsaktivitäten*. Als zielführend erweisen sich diesbezüglich u.a. Kontrastierungen der geschilderten Erfahrungen mit „normalem“ Erinnern und „normalem“ Vergessen. Erfahrungen unterliegen offensichtlich konventionellen Erwartungen, die bei ihrer Schilderung erkennbar in Rechnung gestellt werden müssen. Auch eine Bezweiflung kann niemals nur mit Verweis auf Erfahrung oder Erleben bewerkstelligt, sondern muss methodisch unter aktiver Beteiligung des Bezweifelten abgewickelt werden, soll sie erfolgreich sein; gleiches gilt für deren argumentative Abwehr (vgl. Wolff/Müller 1997). Man sieht jetzt übrigens, dass es in institutionellen Settings tatsächlich nicht um bloße Erfahrungsvernichtung, sondern um die interaktive Konstruktion und die Herstellung von sozial „möglicher“ und der eigenen Mitgliedschaftsrolle angemessener Erfahrung geht!

1 In einer noch unveröffentlichten Studie habe ich 120 Erfahrungsschilderungen textanalytisch untersucht. Die Aufforderung an die studentischen Probanden lautete: „Schildern Sie an drei Beispielen, wie Sie selbst eine Erfahrung gemacht haben!“ (zur Methode vgl. Wolff 2006) Folgende vorläufige Verallgemeinerungen lassen sich formulieren: Erfahrungen sind grundsätzlich in Geschichten eingebaut bzw. als Geschichten strukturiert. Eine Erfahrung wird immer wieder aktualisiert, genutzt, überprüft und „poliert“. Eindeutig vorherrschend sind zunächst negativ erlebte Situationen, die irgendwie gut ausgehen. Emotional überwiegt dann die Erleichterung, nicht die Begeisterung über das Ergebnis. Erfahrungen bestehen aus einem Erlebnis und (der) diesbezüglichen Einsicht(en). Die betreffenden Erlebnisse brechen plötzlich und unerwartet in eine normal laufende Welt ein. Sie gewinnen aber erst nachträglich ihren Sinn. Erfahrungen werden als eine besondere, gleichsam reflexive Form von Einsichten geschildert. Sie stellen nämlich genau genommen Einsichten über Einsichten über Ereignisse dar. Selbst bei eindrücklichen Erfahrungen können die angeführten Erlebnisse vergleichsweise trivial sein. Es gibt keine eindeutig positive Korrelation der „Größe“ des Ereignisses und der Bedeutung der daraus resultierenden Erfahrung. Als These ließe sich formulieren: Eine Erfahrung ist eine besondere, kompakte Form der Informationsverarbeitung (durchaus im Sinne einer „rekonstruktiven Gattung“). Erfahrung ist gleichsam eine Form des Lernens aus N=1 (vgl. March et al. 1991). Das macht verständlich, warum Erzählungen von gemachten Erfahrungen für die kommunikative Herstellung von sozialer Gemeinsamkeit, Verständigung und Wissensvermittlung eine so wichtige Rolle spielen (vgl. Orr 1996).

2.2 Erfahrung aus dem Nichts – Die Romanze der Führung

Die Führungsforschung ist ein Sorgenkind der Organisationswissenschaft, oft schon tot gesagt, gelegentlich gehätschelt, aber immer mit ein wenig Argwohn betrachtet. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass notorisch unklar ist, wer und was denn bei der Führung führt. Klassischerweise werden dafür Eigenarten oder Stile von Führungspersonen oder Passungen von Führern, Führungsstil, Geführten und Situation in ihren diversen Varianten in Anschlag gebracht. Eine Relativierung der Führungsforschung ergibt sich aus der Einsicht in die Substituierbarkeit von Führung (z.B. durch klare Regeln, Selbstverantwortung, Zielvereinbarungen, kollegiale Abstimmungen). Dies sind Arrangements, die wie Führung wirken, also die Erfahrung des Geführtseins vermitteln, ohne aber die Erfahrung unmittelbarer personaler Führung zu benötigen. Eine andere Relativierung ist für unser Thema noch interessanter. Es gibt eine Erfahrung von Führung (und entsprechendes Handeln bei den „Geführten“), auch ohne dass die betreffenden Führungspersonen wahrnehmbar, aktiv oder überhaupt faktisch vorhanden sind. Meindl spricht in solchen Fällen treffend von der „romance of leadership“ (vgl. Shamir et al. 2007). Gerade bei Führungswechseln sind, egal ob in Ministerien, Bildungsorganisationen, Bundesliga-Mannschaften, Haftanstalten oder Industrieunternehmen, derartige Romantisierungsphänomene zu beobachten, die ihrerseits dann recht drastische Verhaltens-, Klima- und Output-Veränderungen zur Folge haben können. Die Romanze der Führung funktioniert wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Geführte gestalten gleichsam die Führung, die sie führt, und erleben sich eben dadurch als Geführte. Dies ermöglicht es ihnen wie den vermeintlichen Führungspersonen, unübersichtliche Situationen zu ordnen und diffuse Entwicklungen als folgerichtig zu erleben; dies erleichtert Identifikation und Internalisierung; dies strukturiert Aufmerksamkeit und Wahrnehmung; dies vermittelt Sicherheit und lässt ein Gefühl von Handlungsfähigkeit entstehen: „Leadership is a simplified, biased and attractive way to understand organizational performance.“ (Meindl 1993, 94).

„Führung“ ist nicht nur ein Weg (genauer: eine Metapher), um organisatorische Phänomene zu verstehen, sondern zugleich eine Quelle von Definitionen, Kriterien und Rationalisierungen im Hinblick auf die Evaluation von Führern. Die formale Anstellung von Führungspersonen bildet also nur den Kontext dafür, dass die Erfahrung von Führung entsteht (oder eben nicht). Karl Weick (1978) hat darauf hingewiesen, dass die Erfahrung von Führung und Geführtsein in Folge dessen natürlich auch eine Funktion der „Medienqualität“ der Untergebenen sei (im Sinne der Medium-Form-Unterscheidung von Heider). Wir haben demzufolge – auch und gerade in Bildungsorganisationen – mit einer losen Kopplung von Führern, Geführten und der Erfahrung des Geführtseins zu rechnen.

nen. Die Bereitschaft, organisatorische Sachverhalte mit Hilfe von Führungskonzepten zu erfahren, steigt in Situationen, die als Krise, Unsicherheit und Unterbrechung erlebt werden, unter Bedingungen von Geworfenheit, Ahnungslosigkeit und Unvorhersehbarkeit, gerade dann also, wenn unklar ist, was angemessene organisatorische Erfahrung bedeutet. Analoge Phänomene der „Erfahrung aus dem Nichts“ sind in der Forschung über *nominal groups* (Gruppenerfahrung ohne Gruppe) oder über *swift trust* in temporären Organisationen (Erfahrung von Vertrauenswürdigkeit anderer Teammitglieder ohne vorgängige Gruppenerfahrung) beschrieben worden (vgl. Meyerson et al. 1996).

2.3 Die Erfahrung von Organisiertheit

Üblicherweise wird Erfahrung als etwas behandelt, was sich *in Köpfen* von Individuen abspielt. Aus dieser Perspektive wäre die Gemeinsamkeit von Erfahrung zwischen den Organisationsmitgliedern eine Frage der erfolgreichen Sozialisation bzw. eine Frage der Überschneidungen zwischen kognitiven Beständen von Personen. Überkommene Begriffe wie „Kollektivbewusstsein“, „soziale Ansteckung“, „group mind“, z.T. auch das Konzept der *distributed cognition* heben in diesem Sinne auf die Ähnlichkeit bzw. auf die Überschneidung von Einstellungen, sprachlichen Kategorien, Werten und Wissensbeständen ab. Auch den meisten Theorien zur Organisationskultur liegt der Grundgedanke geteilter Werte und Kognitionen zugrunde.

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht ist das Wort „geteilt“ problematisch. Es verdeckt nämlich jene sozialen Prozesse, dessen Ergebnis es ist. Schon Garfinkel beharrte gegenüber Parsons darauf, dass *shared agreement* nicht einfach mit einem überlappenden Set von Einstellungen, Kognitionen und Werten gleich gesetzt werden kann (sozusagen als subjektive Kognition großgeschrieben!), sondern als eine *Operation*, als ein interaktives Tun unter Verwendung diverser *social methods* verstanden und untersucht werden sollte (vgl. Heritage 1984). Man kann sich durchaus verstündigen, ohne einer Meinung sein oder sich gar verstehen zu müssen; und man kann sich analog durchaus als Gruppe oder als integrativer Teil einer Organisation erfahren, selbst wenn die Schnittmenge der beteiligten individuellen *minds* aus der Sicht eines Beobachters eher bescheiden ausfällt. Die Erfahrung von Organisation, bzw. genauer: von Organisiertheit, stellt sich erst dann ein, wenn Organisationsmitglieder sich so verhalten und sich in ihrem Handeln so aufeinander beziehen, *als ob* sie eine Gruppe bzw. als ob sie genuiner Bestandteil eines organisatorischen Arbeitszusammenhangs wären. Erst in und durch ein solches umsichtiges und respektvoll aufeinander ausgerichtetes Handeln konstituieren und reproduzieren sich die Beteiligten als Mitglieder der

Gruppe, eines Teams oder einer Organisation bzw. konstituieren und reproduzieren diese als erfahrbare soziale Sachverhalte.

Wohl auch deshalb haben Weick und Roberts in ihrem klassischen Aufsatz (1993) die Bezeichnungen „group mind“ oder „organizational mind“ konsequent vermieden und stattdessen von *collective mind* gesprochen. Der Fokus der Analyse liegt beim *collective mind* auf beiden Ebenen: auf jener von Individuen und auf jener des Kollektivs. Zwar können nur Individuen zum *collective mind* beitragen und müssen dafür bestimmte kognitive und motivationale Voraussetzungen erfüllen (die es zu untersuchen oder auszubilden gilt). Der *collective mind* selbst entsteht aber erst als *Resultante* von systematisch und respektvoll aufeinander bezogenen Aktivitäten einer Vielzahl von Organisationsmitgliedern. Diese kontinuierlichen und erkennbar wechselseitigen Bezugnahmen im Modus des Als-ob verkörpern den *collective mind* und machen die Organisation als geordneten Zusammenhang erfahrbar. Der Ort der Erfahrung des *collective mind* sollte deshalb nicht (nur) in den Köpfen der Beteiligten gesucht werden. Er ist in ihren Aktivitäten, also im kommunikativen Austausch zwischen ihnen zu finden. Bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung eines *collective mind* spielen übrigens *rekonstruktive Gattungen*, also institutionalisierte Formen der Wissensweitergabe wie Erzählung, Biographie, Witz, Lästern, Klatsch, Zeugnis oder Bericht aufgrund ihrer integrativen, Kohärenz steigernden, sinnstiftenden und kairotische Erfahrungen ermöglichen Kapazitäten eine wichtige Rolle (vgl. Bergmann 1989; Orr 1996).

Die Ausbildung und Aufrechterhaltung eines *collective mind* versetzt selbst solche Organisationen, bei denen es angesichts der beträchtlichen mit ihrem Betrieb verbundenen Risiken auf extreme Zuverlässigkeit ankommt, in die Lage, sich auf überraschende Entwicklungen einzustellen und mit Unerwartetem selbst nach dessen Eintreten erfolgreich umzugehen (vgl. Weick et al. 1999; Weick/Sutcliffe 2001, 2007). Wenn es schwierig wird, eine solche Erfahrung zu reproduzieren, etwa weil der Kommunikationsfluss gestört ist, die eigene Rolle unklar wird, wichtige Mitspieler ausfallen, der Takt bzw. der Rhythmus der wechselseitigen Aufeinanderbezugnahme verloren geht oder das gegenseitige Vertrauen schwindet, verliert der *collective mind* an Komplexität und Kohärenz und ist dann kaum mehr von der bloßen Vielheit der *individual minds* zu unterscheiden. Die Erfahrung von „Organisiertheit“ löst sich auf und damit sinkt zugleich die Intelligenz der Organisation.

3 Resümee

Indem man aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive auf Erfahrung blickt, kann man diesen Begriff für die Organisationswissenschaft konzeptuell wie empirisch in neuer Weise nutzbar machen. Man sieht dann u.a., dass Erfahrung (machen) eine soziale Herstellungsleistung mit eigener Methodizität und Geordnetheit ist (also nichts – nur – Natürlich-Subjektives ist); dass Erfahrung (machen) ein interaktives bzw. kollektives Phänomen darstellt, das sich zwischen Akteuren abspielt (also sich nicht – nur – auf Psychologisch-Kognitives reduzieren lässt); und dass Erfahrung (machen) sich als bedeutsam für die Funktionsfähigkeit komplexer organisatorischer Prozesse erweist (also nicht – nur – als etwas Nebensächliches, Informelles oder Störendes abgetan werden darf). In jedem Fall hat das Konzept der Erfahrung bei Organisationswissenschaftlern und gerade auch bei Organisationspädagogen größere Beachtung verdient als ihm bislang zuteil wurde.

Literatur

- Bergmann, J. R. (1989): Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion. Berlin & New York.
- Bollnow, O. F. (1968): Der Erfahrungs begriff in der Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik, H. 14, S. 221-252.
- Buer, F. (2004): Unsicherheiten im Beratungsdiskurs. Wozu Berater und Beraterinnen Philosophie brauchen – Pragmatismus zum Beispiel. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, H. 11, S. 127-150.
- Cohen, M. D. (2007): Reading Dewey: Reflections and the Study of Routine. In: Organization Studies, Vol. 28, S. 773-786.
- Dewey, J. (1896): The Reflex Arc Concept in Psychology. In: Psychological Review, Vol. 3, S. 357-370.
- Dewey, J. (1922): Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology. New York.
- Emerson, J. P. (1974): Was hier geschieht, ist wirklich nichts Besonderes. In: Gruppendynamik, H. 5, S. 83-97.
- Gadamer, H.-G. (1960): Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik. Tübingen.
- Garfinkel, H. (1967): Studies in Ethnomethodology. Eaglewood Cliffs.
- Gieseke, W. (1995): Erfahrungen als behindernde und fördernde Momente im Lernprozess. In: Jägenlauf, M./Schulz, M./Wolgast, G. (Hrsg.): Weiterbildung als quartärer Bereich. Neuwied, S. 434-450.
- Goffman, E. (1981): Response Cries. In: Ders.: Forms of Talk. Oxford, S. 78-123.
- Heritage, J. (1984): Garfinkel and Ethnomethodology. Cambridge.
- Hoeg, P. (1995): Der Plan von der Abschaffung des Dunkels. München.
- Jett, Q. R./George, J. M. (2003): Work Interrupted: A Closer Look at the Role of Interruption in Organizational Life. In: Academy of Management Review, Vol. 28, S. 494-507.
- March, J. G./Sproull, L. S./Tamuz, M. (1991): Learning from Samples of One or Fewer. In: Organization Science, Vol. 2, S. 1-13.

- Meindl, J. R. (1993): Reinventing Leadership: A Radical, Social Psychological Approach. In: Murnighan, J. K. (ed.): Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research. Prentice Hall, S. 89-118.
- Meyerson, D./Weick, K. E./Kramer, R. M. (1996): Swift Trust and Temporary Groups. In: Kramer, R. M./Tyler, T. R. (eds.): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, S. 166-195.
- Morgan, G. (1997): Bilder der Organisation. Stuttgart.
- Orr, J. E. (1996): Talking about Machines. An Ethnography of a Modern Job. Ithaca.
- Sacks, H. (1984): Doing Being Ordinary. In: Atkinson, J. M./Heritage, J. C. (eds.): Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis. Cambridge, S. 413-429.
- Shamir, B./Pillai, R./Bligh, M. C. (eds.) (2007): Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl. Greenwich.
- Weick, K. E. (1978): The Spines of Leaders. In: McCall, M. W. jr./Lombardo, M. M. (eds.): Leadership: Where Else Can We Go? Durkham, S. 37-61.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/M.
- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousands Oaks u.a.
- Weick, K. E./Roberts, K. (1993): Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 38, S. 357-381.
- Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2001): Managing the Unexpected. San Francisco.
- Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2007): Managing the Unexpected. Second rev. edition. San Francisco.
- Weick K. E./Sutcliffe K. M./Obstfeld, D. (1999): Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 21, S. 81-123.
- Wolff, St. (2006): Textanalyse. In: Ayaß, R./Bergmann, J. R. (Hrsg.): Qualitative Methoden in der Medienforschung. Reinbek, S. 245-273.
- Wolff, St./Müller, H. (1997): Kompetente Skepsis. Opladen.
- Wolff, St./Puchta, C. (2007): Realitäten zur Ansicht. Die Gruppendiskussion als Ort der Datenproduktion. Stuttgart.
- Wooffitt, R. (1992): Telling Tales of the Unexpected: The Organization of Factual Discourse. Hemel Hempstead.