

Schriftenreihe der Abteilung „Organisation und Technikgenese“  
des Forschungsschwerpunktes Technik-Arbeit-Umwelt  
am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

FS II 01-101

**Zur Bedeutung von „boundary spanning units“ für  
Organisationslernen in internationalen Organisationen**

Kathrin Böhling

[kb@medea.wz-berlin.de](mailto:kb@medea.wz-berlin.de)

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)  
Reichpietschufer 50, 10785 Berlin

## **Zusammenfassung**

Angesichts grenzüberschreitender Wirtschaftsverflechtungen nimmt die Bedeutung von internationalen Organisationen und ihr Einfluss auf die politische, rechtliche und wirtschaftliche Situation in nationalstaatlichen Arenen zu. Als politische Institutionen agieren internationale Organisationen in nationalstaatlich geprägten Kontexten. Jedoch gibt es kaum gesicherte Erkenntnisse, wie diese Organisationen die Formulierung und Implementierung grenzübergreifender Politiken auf Signale aus und Entwicklungen in ihrer Umwelt abstimmen. In der vorliegenden Arbeit wird argumentiert, dass in den Kommunikations- und Abstimmungsprozessen zwischen internationalen Organisationen und den Akteuren aus ihrer Umwelt Anlässe für Organisationslernen begründet liegen. Das Interaktionsgeschehen ist durch „boundary spanning units“ in den Handlungszusammenhang der Organisation eingebunden. An den Außengrenzen der Organisationen fungieren sie als Bindeglieder zur Umwelt. Nach innen können sich boundary spanning units förderlich auf Lernen in internationalen Organisationen auswirken, da hierüber die für diese Organisationen überlebenswichtigen Signale (Wissen, Anforderungen, Erwartungen) aus der Umwelt in die Organisation gelangen. Im Mittelpunkt des vorliegenden Aufsatzes steht die Fragestellung, unter welchen Bedingungen äußere Signale Lernprozesse in internationalen Organisationen auslösen. Hierfür werden auf der Grundlage eines soziologischen Verständnisses zum Organisation-Umwelt Verhältnis ausgewählte Konzepte aus dem Bereich des Organisationslernens und Überlegungen aus der politikwissenschaftlichen Diskussion zum Lernen in öffentlichen Politiken miteinander verknüpft.

## **Abstract**

Against the backdrop of border-crossing economic relations the role of international organizations and their impact on the political, juridical and economic situation in nation states is increasing. International organizations act as political institutions in contexts which are shaped by nation states. However, there is surprisingly little known on how these organizations make use of signals from and developments in their environments for the formulation and implementation of border-crossing policies. It is proposed that the various communication and coordination processes between international organizations and actors in their environment can function as a trigger for organizational learning. These interaction activities are integrated into the dynamics of an organization due to “boundary spanning units”. Situated at the external borders of organizations, boundary spanning units function as links to the environment. Moreover, they allow for the transfer of outside signals (knowledge, demands, expectations) into the organization. The central question of this article is under which conditions outside signals trigger learning processes in international organizations. Insights from two bodies of literature will be combined for the analysis: Organizational learning and policy learning. The study is based on a sociological understanding of the relationship between organization and environment.

## **Inhalt**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Internationale Organisationen als Lernakteure</b>	<b>5</b>
- Definitive Eingrenzung des Typs Internationale Organisation	
- Die soziale Einbettung des Lernens in internationalen Organisationen	
- Implementationsprobleme als Lernchance für internationale Organisationen	
<b>3. Lernen in internationalen Organisationen</b>	<b>11</b>
- Organisationslernen und Umweltänderungen	
- Funktionen von boundary spanning units und ihre Bedeutung für Organisationslernen	
- Die relative Offenheit von Umweltgrenzen und Implikationen für Organisationslernen	
- Die Aufnahmefähigkeit von Organisationen als Indikator ihrer Lernfähigkeit	
<b>4. Forschungshypothesen und Vorschläge zum methodischen Herangehen</b>	<b>23</b>
<b>5. Literatur</b>	<b>28</b>

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Angesichts grenzüberschreitender Wirtschaftsverflechtungen nimmt die Bedeutung von internationalen Organisationen und ihr Einfluss auf die politische, rechtliche und wirtschaftliche Situation in nationalstaatlichen Arenen zu. Als politische Institutionen agieren internationale Organisationen in nationalstaatlich geprägten Kontexten. Jedoch gibt es kaum gesicherte Erkenntnisse, wie diese Organisationen die Formulierung und Implementierung grenzübergreifender Politiken auf Signale aus und Entwicklungen in ihrer Umwelt abstimmen (vgl. Bach 1999: 22). Wie jede Organisation gehen auch solche des Typs internationale Organisation Beziehungen mit den ihre Umwelt repräsentierenden Akteuren ein, um ihre Ziele zu erreichen (Crozier/Friedberg 1979: 94). Zur Gewährleistung ihres Fortbestandes müssen internationale Organisationen dafür Sorge tragen, Vertreter der geldgebenden Mitgliedstaaten und die Adressaten ihrer Politiken zufrieden zu stellen. Dabei ist in erster Linie die Formulierung und Umsetzung angemessenerer Politiken und weniger die effiziente Gestaltung interner Arbeitsabläufe ausschlaggebend (Haas 1990: 30; vgl. Haas 1964: 93).

In der vorliegenden Arbeit wird argumentiert, dass in den Kommunikations- und Abstimmungsprozessen zwischen internationalen Organisationen und den Akteuren aus ihrer Umwelt Anlässe für Organisationslernen begründet liegen. Im Rahmen dieser Interaktionsbeziehungen werden äußere Signale vermittelt und treffen verschiedene und mitunter widersprüchliche Handlungslogiken aufeinander. Das Interaktionsgeschehen mit Umweltakteuren ist durch „boundary spanning units“ in den Handlungszusammenhang der Organisation eingebunden. An den Außengrenzen der Organisation fungieren sie als Bindeglieder zur Umwelt (vgl. Aldrich 1979: 243; Thompson 1962, 1967). Haas (1990) hat vorgeschlagen, Lernen in internationalen Organisationen durch „boundary spanning roles“ zu fördern, da hierüber die für diesen Organisationstyp überlebenswichtigen Signale (Wissen, Anforderungen, Erwartungen) aus der Umwelt in die Organisation gelangen können.

„International organizations are deeply enmeshed with and dependent on their environments ... Hence learning to do well must imply close enough relations with the environment to allow for feedback to operate while still leaving the organization a modicum of autonomy“ (ebd.: 207).

---

<sup>1</sup> Für die hilfreichen Kommentare und Anregungen zu diesem Aufsatz möchte ich mich bei Ariane Berthoin Antal, Martin Brüssig, Christiane Kerlen und Helmut Wiesenthal bedanken.

Im Mittelpunkt des vorliegenden Aufsatzes steht die Fragestellung, unter welchen Bedingungen äußere Signale Lernprozesse in internationalen Organisationen auslösen. Auf der Grundlage soziologischer Überlegungen zum Organisation-Umwelt Verhältnis werden ausgewählte Konzepte aus dem Bereich des Organisationslernens und Überlegungen aus der politikwissenschaftlichen Diskussion zum Lernen in öffentlichen Politiken miteinander verknüpft. Für die Analyse, unter welchen Bedingungen internationale Organisationen von ihrer Umwelt lernen, sollen zunächst die das Wechselverhältnis zwischen solchen Organisationen und ihrer Umwelt konstituierenden Faktoren herausgestellt werden. Hierfür ist es erforderlich, näher auf die Besonderheiten von internationalen Organisationen und den Handlungsbedingungen unter denen sie in ihrer Umwelt agieren einzugehen.

## **2. Internationale Organisationen als Lernakteure**

Wirtschaftliche Globalisierung, die Ausbreitung neuer Wertvorstellungen und Technologien sowie deren Risiken gehen einher mit Internationalisierungstendenzen in Unternehmen sowie staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen. Der Zuwachs weltweit tätiger Unternehmen veranschaulicht diesen Wandel in den globalen Strukturen und stellt gleichzeitig zwischenstaatliche Arrangements zur Regulierung und Kontrolle dieser Prozesse in Frage. Die seit den 80er Jahren stark angestiegene Zunahme des Welthandels und der ausländischen Direktinvestitionen sowie des Wachstums der internationalen Kapital- und Finanzmärkte sind Folgen der ökonomischen Globalisierung (Plümper 1997: 242). Damit sind Probleme und Aufgaben verbunden, die der Schaffung von Handlungskompetenzen auf transnationaler Ebene in Form von internationalen Organisationen bedürfen (vgl. Friedrichs 1999: 153). So haben sich im Zuge der wirtschaftlichen Globalisierung in verschiedenen Regionen der Welt grenzübergreifende Zusammenschlüsse und internationale Organisationen zu deren Steuerung herausgebildet.<sup>2</sup> Die wohl ausgeprägteste Form regionaler Zusammenarbeit ist die Europäische Gemeinschaft (EG)/Europäische Union (EU), die vor allem seit Mitte der 80er Jahre neue Anstrengungen zur Integration in Europa unternommen hat (z.B. Einheitliche Europäische Akte/EEA, 1987). Die Entwicklung von Institutionen, politischen

---

<sup>2</sup> vgl. NAFTA (North American Free Trade Association), APEC (Asian Pacific Economic Co-operation), ASEAN (Association of South East Asian Nations), ANCERT (Australien, New Zealand); andere Beispiele grenzübergreifender Zusammenarbeit: IMF (International Monetary Funds), UNO/Vereinte Nationen, ILO (International Labour Organisation), WTO (World Trade Organization).

Maßnahmen und liberalisierenden Mechanismen zur Bildung des internen Binnenmarkts in Europa sind Teil und Triebfeder der wirtschaftlichen Globalisierung (Jachtenfuchs/Kohler-Koch 1996; Laffan 1998; Schaper-Rinkel 1999). Die auf der supranationalen Ebene angesiedelte EU-Kommission wird häufig als Motor des „europäischen Projektes“ charakterisiert (Münch 1995). In Europa zeigt sich ein globaler Trend. Internationalisierende Wirtschaftsverflechtungen und Formen politischer Steuerung sind aufeinander bezogen (Mattli 1999).

### *Definitorische Eingrenzung des Typs Internationale Organisation*

Während die Funktionsweise grenzübergreifend agierender Unternehmen mit wachsendem Interesse aus der Betriebswirtschaft, Managementlehre und Organisationsforschung beobachtet wird, gibt es relativ wenig gesicherte Erkenntnisse zur Funktionsweise von internationalen Organisationen und ihren Verwaltungen. Erschwerend wirken in diesem Zusammenhang vermutlich auch Unklarheiten bezüglich des Typs internationale Organisation. Laut Andersen und Woyke (1995: V) gibt es grundlegende Auffassungsunterschiede darüber, durch welche Hauptfunktionen internationale Organisationen sich auszeichnen. Wie andere Organisationstypen auch, existieren internationale Organisationen in einem Wechselverhältnis zu ihrer Umwelt auf die sie gestaltend Einfluss nehmen. Gleichmaßen beeinflussen Umweltereignisse das Geschehen in diesen Organisationen; sie sind in ein „Netz von Bindungen, Einflussnahmen und Kontrollen eingefügt“ (Wiegand 1978: 31). In einer Definition von Rittberger (1995: 26-27) kommt die Spezifik des Wechselverhältnisses zwischen internationalen Organisationen und ihrer institutionellen Umwelt gut zum Ausdruck:

„Unter internationalen Organisationen verstehen wir soziale Institutionen, die gegenüber ihrer Umwelt als Akteure auftreten können. Sie sind intern durch zwischenstaatlich vereinbarte Normen und Regeln basierende Verhaltensmuster charakterisiert, welche in wiederkehrenden Situationen für Staaten und ihre (Regierungs-) Vertreter Verhaltensrollen festlegen und zu einer Angleichung wechselseitiger Verhaltenserwartungen führen; extern sind sie durch ihre Fähigkeit gekennzeichnet, gegenüber ihrer Umwelt, insbesondere den Staaten und ihren (Regierungs-) Vertretern als Akteure auftreten zu können.“

Die nachstehenden Überlegungen beziehen sich auf Internationale Intergouvernementale Organisationen (IGO's) - im Unterschied zu Internationalen

Nicht-Gouvernementalen Organisationen (INGO's).<sup>3</sup> Im weiteren Verlauf des vorliegenden Aufsatzes werden IGO's vereinfachend als internationale Organisationen bezeichnet. Vor dem Hintergrund grenzübergreifender Austauschprozesse und ihrer politischen Steuerung haben internationale Organisationen an Bedeutung gewonnen (Rittberger 1995). Sie sind Ausdruck nationalstaatlicher Bemühungen, „durch internationale Zusammenarbeit wieder Gestaltungsmöglichkeiten zu erschließen“ und deuten auf entgrenzte Problemlagen hin, die einer gemeinschaftlichen Problembearbeitung bedürfen (Jachtenfuchs/Kohler-Koch 1996: 29).

### *Die soziale Einbettung des Lernens in internationalen Organisationen*

Das Verhältnis von Organisationen zu ihrer Umwelt wird hier im Sinne sozialer Einbettung gedeutet (Granovetter 1985: 481), wobei sich Umwelt im wesentlichen aus anderen individuellen oder korporativen Akteuren (Organisationen) zusammensetzt, die für die betreffende Organisation relevante Umweltsegmente repräsentieren. Internationale Organisationen gehen Austauschbeziehungen mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft ein. Die Beziehungsgestaltung mit den für das jeweilige Politikfeld relevanten Akteuren aus ihrer Umwelt kann anhand von Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung charakterisiert werden (vgl. Tacke 1997: 9). Der neo-institutionalistischen Organisationsforschung folgend beruht das Interaktionsgeschehen innerhalb von Organisationen und über ihre Grenzen hinweg auf Institutionalisierungen in Form von „taken for granted“ Annahmen, die an kognitiv und normativ stabilisierten Angemessenheitsregeln orientiert sind (vgl. March/Olsen 1984; Meyer/Rowan 1992). Dabei gilt, dass die Prägekraft äußerer Institutionen auf das Organisationsgeschehen durch das Handeln ihrer Mitglieder kontinuierlich konstruiert und rekonstruiert wird (Geppert 2000: 7).

Die soziale Einbettung von staatlichen Organisationen steht auch im Zentrum von Mayntz (1993) Überlegungen zu Politiknetzwerken. Sie macht darauf aufmerksam, dass staatliche Organisationen für die Entwicklung und Implementierung von Politiken mit zahlreichen Akteuren aus ihrem Umfeld Interaktionsbeziehungen eingehen. Diese Blickrichtung trägt einer veränderten Vorstellung von staatlicher

---

<sup>3</sup> Siehe Feld und Jordan (1994: 9-38) für konzeptionelle Überlegungen zu beiden Kategorien von internationalen Organisationen.

Steuerung Rechnung, wonach eine Vielzahl von öffentlichen und privaten Organisationen in politische Entscheidungsstrukturen eingebunden sind und widerspricht „dem stereotypen Bild einer klaren Trennung von Staat und Gesellschaft“ (ebd.: 40). Angesichts der begrenzten Verfügbarkeit über eigene Ressourcen können staatliche Organisationen durch die Einbeziehung von Akteuren aus dem politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Umfeld für ihr Handeln notwendige Ressourcen beziehen und so ihre Steuerungsfähigkeit verbessern. Diese Entwicklung kann auch anhand der sich im europäischen Integrationsprozess herauskristallisierenden Formen politischer Steuerung beobachtet werden („dynamisches Mehrebenensystem politischer Steuerung“) (vgl. Abels 2000; Conzelmann i.E.; Jachtenfuchs/Kohler-Koch 1996).

Im Unterschied zu nationalstaatlich geprägten Verwaltungsorganisationen liegen die relativ offenen Grenzen gegenüber gesellschaftlichen Akteuren traditionell in den Bestandsbedingungen internationaler Organisationen begründet. So argumentiert Haas (1990), dass die Beziehungsgestaltung mit Umweltakteuren überlebenswichtig für internationale Organisationen ist. „International organizations exist only because of demands emanating from the environment and survive because they manage to please the forces there, which also dictate the programs these organizations must adopt to survive“ (ebd.: 30). Haas hat im Zuge seiner Untersuchungen zur Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) schon 1964 darauf hingewiesen, dass die Beziehungen mit Umweltakteuren bedeutsamer für das Verständnis von internationalen Organisationen sind als die Effizienz interner Abläufe. „Because relations with environmental forces are more important than questions of internal efficiency, we must identify and sort the demands and expectations that flow from the national governments and private groups“ (Haas 1964: 93). Die relative Offenheit von internationalen Organisationen gegenüber Umwelteinflüssen wird organisationstheoretisch berücksichtigt, indem die „maßgebenden Organe, die die lebenswichtigen Verbindungen zur Umwelt darstellen“ (Wiegand 1978: 22) mit dem Konzept der boundary spanning units erfasst und im Hinblick auf ihre Bedeutung für Organisationslernen untersucht werden.

Die den boundary spanning units Gestalt gebenden Strukturen und Abläufe (Zielsetzungen, Zugangsbedingungen, Entscheidungskompetenzen, Ressourcen

etc.) sind in institutionalisierte Zusammenhänge eingebettet.<sup>4</sup> In Anlehnung an die neo-institutionalistische Theorie können Institutionen als handlungsleitende Regeln, Sicht- und Verfahrensweisen und Symbolsysteme verstanden werden (Göhler/Kühn 1999: 27; vgl. Di Maggio/Powell 1991). So haben sich unter den Bedingungen des europäischen Institutionen- und Interaktionsgefüge neben dem strategischem *bargaining* eher problemlösungsorientierte Handlungstypen herauskristallisiert. Im Unterschied zur „egoistischen“ Tauschlogik des *bargaining* zielt der zweite Handlungstyp auf die Lösung gemeinschaftlicher Probleme durch kollektives Handeln und setzt somit verständigungsorientierte Prozesse voraus, die ihren Effekt auf überindividueller Ebene zeitigen (Mayntz 1993: 46-47; vgl. Jachtenfuchs 1996). Neyer und Wolf (1996: 411) zufolge liegt in diesen Ausdifferenzierungsprozessen die Entstehung einer neuen Qualität transgouvernementalen Regierens in Europa begründet. Die Ausdifferenzierung von Handlungstypen im Rahmen internationaler Kooperationsformen wirkt sich förderlich auf den Import äußerer Signale und Impulse in internationale Organisationen aus. Mit Blick auf die Formulierung und Umsetzung von gemeinschaftlichen Umweltpolitiken argumentiert Brown (2000), dass die Einholung von Informationen und Feedback durch die Kommission in den institutionellen Rahmenbedingungen und politischen Entscheidungsstrukturen der EU begründet liegt. „Since in the end, all 15 Member States must accede to the policies for effective implementation, the panoply of domestic interests and national ideosyncracies must be taken into consideration in the policymaking process ... The Commission solicits information and understanding from within and without the formal structures of the organization” (ebd.: 583).

### *Implementationsprobleme als Lernchance für internationale Organisationen*

Die Effektivität und der Erfolg übernationaler Politiken macht sich im Zuge ihrer Umsetzung bemerkbar. In dieser Phase des Politikzyklus zeigt sich, ob die Adressaten der Maßnahme oder Regulierung erreicht, die beabsichtigten Intentionen realisiert werden können und zu den gewünschten gesellschaftlichen Effekten führen. Die Effektuierung übernationaler Politiken wird dann auch häufig im

---

<sup>4</sup> Beispielsweise gibt es in der EU institutionalisierte Verfahrensweisen zum Ausschusswesen („Komitologie“). Der Komitologie-Beschluss vom 28. Juni 1999 legt die „Modalitäten der der Kommission übertragenen Durchführungsbefugnisse fest“ und setzt so den Rahmen für die Gestaltung der Austauschbeziehungen mit Experten aus der Politik. Er ersetzt den Komitologie-Beschluss des Rates von 1987 (siehe Amtsblatt der EG, 17.07.1999).

Zusammenhang mit der Legitimität der für die Durchführung beauftragten internationalen Organisationen diskutiert. So hat Schmitter (1996: 146) darauf hingewiesen, dass das wachsende Implementationsdefizit von politischen Maßnahmen der Europäischen Union schwerwiegendere Folgen für die Legitimität europäischer Institutionen haben könnte als das Demokratiedefizit. Mit Blick auf die Implementationsproblematik der EU äußern sich die „dysfunktionalen“ Folgen einer fehlenden Durchsetzungsbürokratie und eigener Steuerungsmittel auf europäischer Ebene. Darüber hinaus steht die Umsetzungsproblematik im Zusammenhang mit den verschiedenartigen Rahmenbedingungen im integrierten Europa. Schmitter bemerkt hierzu: „One should never forget that the ‘policy space’ of an integrated Europe will be larger demographically and much more culturally and linguistically diverse than that of the United States” (ebd.: 145). Vor einem ähnlich gelagerten Hintergrund steht auch die Implementationsproblematik der Internationalen Arbeitsorganisation. Weisband (2000) hat die Effektivität des Überprüfungs-systems („supervisory system“) der ILO untersucht. Die Legitimität von weltweit gültigen Mindeststandards im Arbeitsleben und damit auch der ILO steht oder fällt mit der Einhaltung oder Nicht-Einhaltung in den Unternehmen der Mitgliedsländer. Jedoch fehlt es dieser Organisation an Möglichkeiten, ihre Politiken machtvoll durchzusetzen. Für beide Organisationen gilt, dass sie für die Umsetzung übernationaler Politiken mit vielfältigen Akteuren in den jeweiligen Politikfeldern kooperieren müssen.

Brown (2000) sieht in der Notwendigkeit, ausgeprägte Austauschbeziehungen mit Umweltakteuren einzugehen eine Chance für Lernen in den internationalen Organisationen der Europäischen Union - wie z.B. der EU-Kommission - und argumentiert: „Implementation difficulties create some of the most compelling information and feedback” (ebd.: 583). Haas (2000) sieht in den Beziehungen zwischen der Umweltorganisationen der Vereinten Nationen (UNEP)<sup>5</sup> und Akteuren aus ihrer Umwelt ebenfalls einen wichtigen Impuls für Organisationslernen. Er hat sich mit der Frage beschäftigt, in welcher Weise die UNEP die Formulierung und Implementierung von umweltpolitischen Maßnahmen auf Signale aus ihrem Umfeld abstimmt und kommt dabei zu folgender Schlussfolgerung: „The most common processes by which learning occurred involved the transmission of information to the institutions from outside sources” (ebd.: 567).

---

<sup>5</sup> UNEP (United Nations Environmental Program) ist in diesem Fall gleichbedeutend mit der UN-Umweltbehörde, die mit diesem Programm beauftragt ist.

Da der eigentliche Lernort nicht die Umwelt, sondern die Organisation selbst ist, muss gezeigt werden, unter welchen Bedingungen sich äußere Informationsressourcen innerhalb von Organisationen durchsetzen (vgl. Wilkesmann 1999: 22). Für die Untersuchung, in welcher Weise äußere Informationsressourcen Lernprozesse in internationalen Organisationen auslösen müssen deshalb die relativ offenen Umweltgrenzen im Zusammenwirken mit internen Funktionslogiken berücksichtigt werden. In Anlehnung an Pierson (1996) kann argumentiert werden, dass die Einbeziehung vielfältiger Akteure bei der Formulierung und Umsetzung von politischen Maßnahmen die Aufnahmefähigkeit von internationalen Organisationen überfordern kann. Er charakterisiert die politischen Entscheidungsprozesse in Europa als komplexe soziale Prozesse „involving a large number of actors [who] always generate elaborate feedback loops and significant interaction effects that decision makers cannot hope to fully comprehend“ (ebd.: 136). Die Komplexität politischer Entscheidungsprozesse im Rahmen internationaler Kooperationsformen sowie die Heterogenität der einbezogenen Umweltakteure und des jeweiligen Politikfeldes stellt internationale Organisationen vor besondere Anforderungen. Vor diesem Hintergrund kommt den formalen und informellen Bindegliedern zwischen Organisation und Umwelt – die hier als boundary spanning units gedeutet werden – eine besondere Bedeutung zu. Neben der Gestaltung der Umweltgrenzen beeinflussen die Aufnahme- und Verarbeitungsfähigkeit äußerer Informationsressourcen, wie internationale Organisationen von boundary spanning units über Entwicklungen in ihrer Umwelt lernen.

### **3. Lernen in internationalen Organisationen**

Die Umweltgrenzen und die organisationale Aufnahmefähigkeit sind die Koordinaten des zu entwickelnden analytischen Bezugsrahmen für die Untersuchung, unter welchen Bedingungen internationale Organisationen über Entwicklungen in ihrer Umwelt lernen. Der Umweltbezug ist schon in den klassischen Arbeiten zum Organisationslernen ein wichtiger Bezugspunkt. Argyris und Schön haben Organisationslernen 1978 folgendermaßen definiert: „Organizational learning occurs when members of the organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environment“ (ebd.: 29). Hedberg (1981: 3) sieht in dem Interaktionsgeschehen zwischen Organisation und Umwelt ebenfalls einen Anlass für Organisationslernen. In der Interaktion mit Akteuren aus

der Umwelt kann eine Organisation externes Wissen aneignen und können so Prozesse des Organisationslernens in Gang gesetzt werden (Huber 1991). Aus der jüngeren Zeit stammen Beiträge, die Prozesse des Organisationslernens durch die Einbindung in strategische Allianzen (Child 2001) oder Zulieferer-Abnehmer Beziehungen (Lane 2001) thematisiert haben. Da sich diese Überlegungen schwerpunktmäßig auf die Wahrnehmung und Interpretation von Marktsignalen konzentrieren, würde ihre Anwendung auf internationale Organisationen und ihrer Einbettung in einem eher politisch geprägten Umfeld vermutlich schnell auf Grenzen stoßen. „Political institutions rarely confront a dense environment of competing institutions that will instantly capitalize on inefficient performance, swooping in to carry off an institution’s „customers“ and drive it into bankruptcy. Political environments are typically more permissive” (Pierson 1996: 141).

Internationale Organisationen stellen einen Organisationstyp dar, der in Untersuchungen zum Organisationslernen noch kaum rezipiert wurde (Berthoin Antal 1998: 45; Berthoin Antal/Dierkes/Child/Nonaka 2001). Die konzeptionellen Überlegungen im Bereich Organisationslernen sind bisher schwerpunktmäßig auf Wirtschaftsunternehmen ausgerichtet (Ventriss/Luke 1988: 349). Von daher wird zunächst auf allgemeiner Ebene festgehalten, dass eine Organisation gelernt hat, wenn es zu Veränderungen in den intersubjektiv geltenden Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern kommt (vgl. Huber 1990; Klimecki/Thomae 1997; Wiesenthal 1995, 2000). Es bedarf empirischer Untersuchungen, um spezifischere Aussagen zum Lernen in internationalen Organisationen zu formulieren. Organisationen werden mit Friedberg (1995) als organisierte Handlungszusammenhänge verstanden, in denen Entscheidungsprozesse nur begrenzt rational verlaufen, ein Zusammenhalt trotz unterschiedlicher Rationalitäten und Interessendivergenzen möglich gemacht wird und Grenzen (intern, extern) verschwommen und durchlässig sind. Mit Haas (1990: 32) kann beispielsweise davon ausgegangen werden, dass sich Entscheidungsprozesse in internationalen Organisationen unter der Bedingung begrenzter Rationalität vollziehen. Vollständiges Situationswissen kann bei den Akteuren nicht vorausgesetzt werden, ebenso wenig kann von extern gegebenen Präferenzen ausgegangen werden. Darüber hinaus ist jedoch insbesondere die Annahme diffuser Organisationsgrenzen wesentlich für die Verknüpfung mit der zentralen Frage der vorliegenden konzeptionellen Überlegungen. Da internationale Organisationen keine eindeutigen Grenzen gegenüber ihrer Umwelt aufrecht erhalten

können, gewinnt die Bedeutung von Umwelteinflüssen für die Untersuchung des Organisationsgeschehens an Gewicht.

Organisationslernen kann anhand verschiedener Lernformen qualifiziert werden. Durchaus gängig ist die von Argyris und Schön (1978: 18-26) eingeführte Dualstruktur zwischen „single-loop learning“ und „double-loop learning“ (vgl. Dierkes/Marz 1998: 373-375). Die Charakterisierung beider Lernformen ist an ihrem Ergebnis für das Organisationsgeschehen orientiert. Mit Blick auf die Wahrnehmung von Umweltereignissen kann single-loop oder *inkrementales* Lernen als die Veränderung von Strategien definiert werden. „Single-loop learning is sufficient where error correction can proceed by changing organizational strategies and assumptions within a constant framework of norms for performance. It is concerned primarily with effectiveness“ (Argyris/Schön 1978: 21). Double-loop oder *reflexives* Lernen zeichnet sich durch einen tiefgreifenderen Wandel in den kognitiven Strukturen einer Organisation aus und führt zu Veränderungen in den handlungsleitenden Annahmen der Organisationsmitglieder. „We will give the name „double-loop learning“ to those sorts of organizational inquiry which resolve incompatible organizational norms by setting new priorities and weighting of norms, or by restructuring the norms themselves together with the associated strategies and assumptions“ (Argyris/Schön 1978: 24).

### *Organisationslernen und Umweltänderungen*

Die Blickrichtung des vorliegenden Aufsatzes liegt bei einem besonderen Modus des Organisationslernens. Dabei handelt es sich um Veränderungen in den kognitiven Strukturen einer Organisation als Folge der durch boundary spanning units vermittelten Signale und Impulse aus der Umwelt. Organisationslernen wird hiernach durch eine sich wandelnde Umwelt begründet und kann sich im Zuge der bestandssichernden Anpassung einer Organisation an Umweltänderungen vollziehen. Wenngleich Organisationslernen die Anpassungsfähigkeit von Organisationen zu steigern vermag, kann es jedoch nicht mit organisationalem Wandel gleichgesetzt werden (Wiesenthal 1995: 138; vgl. Berthoin Antal 1998: 34). In beiden Fällen ist die Organisationsumwelt zwar die wichtigste Bezugsgröße und für beide gilt, dass organisationsinterne Funktionslogiken die Wahrnehmung von Umwelt färben (vgl. Dierkes 1988; Dierkes/Hähner/Berthoin Antal 1997). Die

Eigentümlichkeit organisationaler Lernprozesse zeigt sich hingegen in ihrem Ergebnis. Sie führen zu Ausdifferenzierungen in den tieferliegenden kognitiven Strukturen einer Organisation (Klimecki/Thomae 1997), während Adaption immer schon Bestandteil ihres „normalen“ Verhaltensrepertoires ist.

Für die Beobachtung von Prozessen des Organisationslernens ist es zunächst nachrangig, in welcher Weise Organisationslernen die Anpassungsfähigkeit von Organisationen steigert. Vielmehr ist in diesem Zusammenhange von Bedeutung, (a) worauf sich Prozesse des Organisationslernens beziehen und (b) in welcher Weise sie sich äußern. Für die Festlegung des Gegenstandes von Organisationslernen ist die Definition von Huber (1990: 89) hilfreich. Hiernach gehen mit Organisationslernen Veränderungen in den Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern einher, die ihrerseits zu einer größeren Bandbreite potenzieller Verhaltensweisen führen. Ähnlich ausgerichtet ist der Ausgangspunkt von Kieser, Beck und Taino (2001), wonach das intersubjektiv geltende Regelsystem von Organisationen, das den eher sichtbaren Handlungen und Verhaltensweisen zugrunde liegt, als Gegenstand des Organisationslernens betrachtet wird. Mit Klimecki und Thomae (1997) kann von daher festgehalten werden, dass die kognitiven Strukturen einer Organisation Erkenntnisgegenstand des Organisationslernens sind. „OL vollzieht sich als Verfeinerung der kognitiven Strukturen einer Organisation. Seine Antriebsfeder ist die reflexive Auseinandersetzung mit der Umwelt und mit den Veränderungen in ihr“ (ebd.: 13). Für die Untersuchung von Prozessen des Organisationslernens ergibt sich hieraus die Schwierigkeit, dass der Bezugspunkt bei tendenziell unsichtbaren Aspekten organisationaler Steuerung liegt. Entsprechend muss danach gefragt werden, worin sich diese Aspekte bemerkbar machen, um sie einer empirischen Untersuchung zu unterziehen (vgl. Schreyögg/Eberl 1998: 520). Wie oben angedeutet, kann der Ansatzpunkt hierfür nicht alleine bei veränderten Handlungen und Verhaltensweisen liegen. Cook und Yanow (1993: 377) haben auf der Grundlage ihres kulturtheoretischen Ansatzes darauf hingewiesen, dass Organisationslernen auch heißen kann, Verhalten nicht zu ändern. Angesichts begrenzter Rationalität in Organisationen können Ausdifferenzierungen in den kognitiven Strukturen beispielsweise bedeuten, dass bereits getroffene Entscheidungen auf eine breitere Grundlage gestellt werden. Organisationslernen schlägt sich in diesem Fall als veränderte Begründungsbasis für unveränderte Praktiken nieder.

Haas (1990) unterscheidet explizit zwischen Anpassung von und Lernen in internationalen Organisationen. Während Organisationslernen als selbst-reflexiver Prozess definiert wird, wonach sich das intersubjektiv-geteilte Verständnis von Kausalitätsbeziehungen wandelt und zu veränderten Politikgehalten führt (ebd.: 23-24), zielen Anpassungsprozesse darauf, die Effektivität einer Organisation angesichts veränderter Umweltanforderungen zu gewährleisten. Dabei werden dem Verhalten in Organisationen zugrunde liegende Annahmen nicht hinterfragt (ebd.: 36). Da internationale Organisationen relativ stark von ihrer Umwelt abhängig sind, lösen eher äußere als organisationsinterne Ereignisse Lernprozesse aus. Für die Frage, in welcher Hinsicht internationale Organisationen lernen, lenkt Haas besondere Aufmerksamkeit auf die Aneignung von äußeren Wissensressourcen durch die Zusammenarbeit mit „epistemic communities“.<sup>6</sup> Die Bedeutung von Wissensgemeinschaften für Lernprozesse in internationalen Organisationen sieht Haas in folgenden Faktorenkonstellationen begründet:

- Im Vergleich zu anderen Organisationstypen müssen internationale Organisationen zur Gewährleistung ihres Überlebens von außen kommende Anforderungen stärker Rechnung tragen. Wenn Lernen überhaupt möglich ist, dann als Ergebnis von Feedback durch Umweltakteure (ebd.: 20);
- Durch die Zusammenarbeit mit Wissensgemeinschaften können sich internationale Organisationen äußere Wissensressourcen aneignen. Es werden lediglich solche Wissensressourcen aufgenommen, die mit der jeweiligen politischen Interessenlage integrierbar sind bzw. diese untermauern (ebd.: 20);
- Durch ihre komplexitätsreduzierende Funktion beeinflussen darüber hinaus Routinen und Verfahrenswege die Aufnahme von Wissensressourcen. Je ausgeprägter das Routinehandeln desto geringer die Möglichkeiten, dass neue Wissensressourcen in Entscheidungsprozesse eingehen (ebd.: 38).

In der Sichtweise von Haas wird den Wirkungen von Umwelteinflüssen auf das Geschehen in internationalen Organisationen (Anpassung oder Lernen) ein relativ prominenter Platz eingeräumt. Dabei bleibt unklar, wie sich die Gestaltung der Umweltgrenzen und organisationsinterne Funktionslogiken auf die Aneignung von äußeren Informationsressourcen auswirken.

---

<sup>6</sup> Epistemic communities sind „knowledge-oriented work communities in which cultural standards and social arrangements interpenetrate around a primary commitment to epistemic criteria in knowledge production and application“ (Holzner/Marx 1979: 108). Laut Haas (1990: 41) ergibt sich ihr Zusammenhalt aus intersubjektiv geteilten Kausalitätsmodellen und politischen Wertbezügen (vgl. Haas 1992).

### *Funktionen von boundary spanning units und ihre Bedeutung für Organisationslernen*

Die konzeptionellen Überlegungen zu boundary spanning units oder boundary spanning roles können auf Thompson (1962, 1967) zurückgeführt werden. Ihre Blickrichtung liegt bei den Bindegliedern („linkages“) zwischen Organisation und Umwelt und damit einher gehende Interaktionsbeziehungen zwischen Organisationsmitgliedern und Umweltakteuren. Boundary spanning units oder Grenzabteilungen setzen sich aus Organisationsmitgliedern und externen Experten zusammen. Im Kontext des vorliegenden Aufsatzes sind damit „technokratische Körperschaften“ auf der Schnittstelle von Organisationen zu ihrer Umwelt gemeint, die zunehmend in politische Entscheidungsprozesse auf nationaler und internationaler Ebene einbezogen werden (Majone 1996: 611). In Form von Ausschüssen und Gremien dienen sie der Hinzuziehung externer Expertise aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Da die Zusammenführung von Organisationsmitgliedern und externen Sachverständigen und ihre Integration in interne Abläufe die für Organisationen konstitutiven Mitgliedschaftsregeln verletzt (vgl. Luhmann 1964: 29), lassen sich anhand von Grenzabteilungen die diffusen Umweltgrenzen von internationalen Organisationen veranschaulichen.

Laut Thompson (1962) wirken sich boundary spanning units förderlich auf die Anpassungsfähigkeit von Organisationen an veränderliche Umwelten aus. „They may be important sources of organization adaptation to environmental influences“ (ebd.: 129). Sie leisten einen Beitrag zur Abpufferung äußerer Störquellen und haben so eine wichtige Funktion für die kontinuierliche Stabilisierung des organisationsinternen Wertschöpfungsprozesses. Thompson konzeptionalisiert boundary spanning units als Abschottungsinstrumente gegenüber Störgrößen aus der Umwelt, die selektierend auf den Transfer äußerer Einflüsse wirken und so eine kontrollierte Organisationsanpassung an eine sich wandelnde Umwelt ermöglichen.

„Organizations ... seek to isolate their technical core from environmental influences by establishing boundary-spanning units to buffer or level environmental fluctuations“ (Thompson 1967: 165). Durch die selektierende Wirkung dieser Grenzabteilungen sind Organisationen in der Lage, ihre Handlungsfähigkeit in heterogenen und dynamischen Umwelten aufrecht zu erhalten. Aldrichs (1979) Überlegungen zu boundary spanning roles gehen in eine ähnliche Richtung. Hierin kommen jedoch

auch die durch boundary spanning roles geschaffenen Möglichkeiten zum Transfer äußerer Informationsressourcen und ihre Bedeutung für Wandel in Organisationen zum Ausdruck. Als Bindeglieder zwischen Organisation und Umwelt machen sie einer Organisation Informationen, Wissen sowie Anforderungen und Erwartungen tendenziell zugänglich, die „gefiltert“ durch die Organisation aufgenommen werden (Dierkes/Hähner/Berthoin Antal 1997).

„They are the points of contact with the environment for information monitoring and intelligence gathering, and because they absorb uncertainty they protect the core of an organization from information overload ... by importing new developments into an organization they make possible its continued renewal and adjustment to changing environmental conditions.“ (Aldrich 1979: 251)

Die strukturierte Öffnung gegenüber Umwelteinflüssen mittels boundary spanning units können zum einen der Unsicherheitsabsorption dienen, indem äußere Einflüsse nur selektiv wahrgenommen und intern zugelassen werden. Des Weiteren können diese Bindeglieder auch dazu beitragen, organisationalen Wandel anzuregen, indem tendenziell mehrdeutige und widersprüchliche Informationen von außen importiert und intern verarbeitet werden. Wenn diese Prozesse zu Ausdifferenzierungen in den kognitiven Strukturen einer Organisation führen und somit über bestandssichernde Anpassungsleistungen hinausgehen, dann liegt Organisationslernen vor. Durch Bezugnahme auf die Gestaltung der Umweltgrenze und Aufnahmefähigkeit von einer Organisation kann geklärt werden, wie der Transfer äußerer Signale Lernprozesse in Organisationen auslöst.

#### *Die relative Offenheit von Umweltgrenzen und Implikationen für Organisationslernen*

Wenn von relativ offenen Umweltgrenzen ausgegangen wird, so hat dies Konsequenzen für die Erklärung von organisationalen Lernprozessen. Die Öffnung von Organisationsgrenzen zur Umwelt wirkt sich förderlich auf den Import äußerer Informationsressourcen aus (Haas 1990: 207). Damit gehen für Organisationen allerdings auch Einbußen in ihrer Fähigkeit einher, ihre Grenzen nach außen zu kontrollieren. In der Konsequenz verlieren die intersubjektiv geteilten Interpretationsmuster tendenziell an Instruktivität. Die Identität von Organisationen wird in Frage gestellt, da von außen kommende Sinnbezüge nicht auf ihre Verträglichkeit mit den „core beliefs“ getestet sind (Wiesenthal 1995: 145). Kritisches Moment für die Realisierung umweltbezogenen Lernens ist die Gestaltung der „Grenzstellen“ zur Umwelt, also die Frage, unter welchen Bedingungen eine

Organisation Umweltereignisse intern zulässt. Im Hinblick auf die Funktionen von boundary spanning units wurde bereits angedeutet, dass offene Organisationsgrenzen auch mit einer Erhöhung von Unsicherheit einher gehen können. Wenngleich mit ihnen die Chance zum Lernen verbunden ist, steigt „in Abhängigkeit vom Umfang der dadurch auftretenden neuen (mehrdeutigen und widersprüchlichen) Informationen aber auch das Risiko einer Destabilisierung des Handlungssystems“ (Tacke 1997: 16).

Wenn Organisationen ihre Grenzen zur Umwelt nicht mehr zuverlässig zu kontrollieren verstehen, kann es laut Wiesenthal (1995) zu Fällen des abrupten und tiefgreifenden Lernens kommen. „Die Vorstellung von verlässlich überwachten Organisationsgrenzen, die durch Zugehörigkeitsregeln konstituiert und durch einen Sinngaben vor Umweltzumutungen geschützt sind, wird gelegentlich empirisch in Frage gestellt“ (ebd.: 145). Ihm geht es angesichts relativ offener Umweltgrenzen um die Folgen des Imports organisationsfremder Phänomene für Organisationslernen. Wenn beispielsweise Akteure von außen in das interne Organisationsgeschehen integriert und in Folge dessen die Mitgliedschaftskriterien der Organisation aufgeweicht werden oder externe Orientierungen von Wissensgemeinschaften zu einer zentralen Grundlage der strategischen Ausrichtung avancieren, dann kommt es zu „Grenzverletzungen“, die Wiesenthal zufolge als Modus des Organisationslernens gedeutet werden können. Die Bedeutung von organisationsfremden Phänomenen für Organisationslernen steht auch im Mittelpunkt der Überlegungen zu boundary spanning units. Hier liegt der Fokus auf den Transfer von Informationen, Wissen sowie Anforderungen und Erwartungen durch die Einbeziehung externer Expertise aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Durch boundary spanning units sind Organisationen äußeren Informationsressourcen ausgesetzt, die mit den etablierten Annahmen und Sichtweisen nicht übereinstimmen müssen und als Zumutungen wirken können. Gleichmaßen können sie auch als Innovationsschub von außen gedeutet und als neues Wissen integriert werden. Solche Prozesse werden hier als Organisationslernen gedeutet, da sie Ausdifferenzierungen in den kognitiven Strukturen bewirken.

Wie und was Organisationen durch die Wahrnehmung von Umweltereignissen zu lernen vermögen wird nicht in erster Linie durch die Befunde der Umweltbeobachtung bestimmt, „sondern ergibt sich als Resultat von Interpretationen, die durch die etablierten Deutungen gesteuert sind“ (Wiesenthal 1995: 150; vgl.

Wilkesmann 1999: 37). Hiernach gibt es keine objektiven Umwelten, sondern nur solche, die bezogen auf Entscheidungszusammenhänge innerhalb von Organisationen Sinn machen. Informationen über Umweltereignisse sind kein für Organisationen unabhängig existierendes Faktum, „sondern ein Eigenprodukt des Systems, dass durch die Irritationen der Umwelt und aufgrund der Selektion des Systems erzeugt wird“ (Scherf-Braune 2000: 47). Organisationsmitglieder selektieren durch Handlungen des Einklammers („bracketing“) Ereignisse aus der Umwelt und verleihen ihnen Sinn für das interne Organisationsgeschehen. Hiernach sind „sinnvolle Umwelten Outputs des Organisierens, nicht Input in es“ (Weick 1998: 192). Dieser Zugang lenkt den Blick auf die tieferliegenden kognitiven Strukturen einer Organisation – also die Handlungstheorien (Argyris/Schön 1978) oder „mental maps“ (Levitt/March 1988). Als Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster beeinflussen sie, unter welchen Vorzeichen Ereignisse in der Umwelt beobachtet werden und wie ihnen Sinn und Bedeutung für Verhalten in der Organisation verliehen wird. Durch Einbindung wahrgenommener Umweltelemente in die Organisationsstruktur, werden aus der Umwelt herangetragene Erwartungen, Anforderungen, Ideen und Wissen erwartbar und interpretierbar (Tacke 1997).<sup>7</sup> Damit zusammenhängend können Organisationsgrenzen als Sinn Grenzen zur Umwelt aufgefasst werden. Merkmale der Organisationsumwelt stehen in Bezug zu den wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten durch Organisationsmitglieder (Berthoin Antal/Dierkes/Helmers 1993) und sind nach diesem Verständnis

„weder feststehende noch objektive Gegebenheiten. Man kann sie sich nicht unabhängig von den Bedingungen des Handelns der Organisationsmitglieder vorstellen, durch die sie gewissermaßen geschaffen und *enacted*<sup>8</sup> wurden ... Durch Anknüpfung privilegierter Beziehungen mit externen Handlungspartnern strukturiert die Organisation ihr Umfeld, indem sie sich diesem gewissermaßen selektiv öffnet. Durch ihren Versuch, sich ihrem Umfeld anzupassen, d.h. auf die von ihr darin wahrgenommenen Probleme zu reagieren, strukturiert sie dieses ihrerseits und richtet es ein“ (Friedberg 1995: 87, 89-90).

Das Verhältnis von Organisation und Umwelt kann somit in zweierlei Richtung gedeutet werden. Zum einen gilt, dass Organisationen in Umwelten eingebettet sind und in spezifischer Weise von äußeren Faktoren geprägt werden. Andererseits kann

---

<sup>7</sup> Vgl. Hedberg (1981: 4): „The concept of learning ... is frequently a summary label for all kinds of processes that map aspects of environments into systems that learn.“

<sup>8</sup> Die Erkenntnis, dass Organisationen ihre Umwelt auch selbst schaffen, kann auf Weick (1998) zurückgeführt werden. Laut Geppert (2000: 8) „is the focus of the enactment perspective ... on interactions of various actors and groups of actors ... how actors socially construct their environment through various intra-organisational and inter-organisational interactions.“

auf Grund der Eigengesetzlichkeit und -dynamik von Organisationen festgehalten werden, dass diese in spezifischer Weise auf ihre Umwelt zurückwirken. Davon ausgehend, dass Organisationen ihre Umwelt inszenieren, ergeben sich aus dem skizzierten Wechselverhältnis Konsequenzen für Organisationslernen. Wenn es auf Grund reflexiver Lernprozesse zu einer veränderten Inszenierung von Umwelt kommt, dann wäre damit auch die Möglichkeit gegeben, dass sich eine Organisation in veränderter Weise zu ihrer Umwelt verhält.

### *Die Aufnahmefähigkeit von Organisationen als Indikator ihrer Lernfähigkeit*

Einen konzeptionellen Zugang für die Erklärung, in welcher Weise Organisationen Informationsressourcen aus ihrer Umwelt aneignen, bietet der von Cohen und Levinthal (1990) geprägte Begriff „absorptive capacity“. Damit wird die Kompetenz einer Organisation beschrieben, Informationsressourcen aus der Umwelt aufzunehmen, organisationsintern umzusetzen und effektiv zu nutzen. Eine Organisation kann nach Cohen und Levinthal lediglich solche Informations- oder Wissensressourcen aus ihrer Umwelt organisationsintern umsetzen, wenn sie an bestehende Wissensformen innerhalb der Organisation anknüpfen (ebd.: 128). Organisationslernen ist hiernach in gewisser Weise pfadabhängig, da sich „neue“ Informations- und Wissensformen kompatibel zu den kognitiven Strukturen einer Organisation verhalten müssen. Diese Pfadabhängigkeit schützt eine Organisation vor einem drohenden Identitätsverlust durch von außen kommende Sinnbezüge. Bei vollkommener Pfadabhängigkeit sind inkrementale Lernprozesse wahrscheinlich, während Abweichungen vom Pfad mit reflexiven Lernprozessen einher gehen. So betrachtet lässt die Aufnahmefähigkeit einer Organisation auf ihre Lernfähigkeit schließen. Neben der Informationsverarbeitungskapazität einer Organisation beeinflussen die Übersetzungsleistungen von „boundary spanners“ den Grad der Pfadabweichung und somit ihre Lernfähigkeit. „The firm’s absorptive capacity depends on the individuals who stand at the interface of ... the firm and the external environment ... When the expertise of most individuals within the organization differs considerably from that of external actors who can provide useful information, some members of the group are likely to assume ... “boundary-spanning” roles” (ebd.: 132).

An dem Konzept organisationaler Aufnahmefähigkeit ist der Zusammenhang mit den kognitiven Kompetenzen einer Organisation von besonderem Interesse, also die Frage danach, wie Informations- und Wissensressourcen durch Organisationsmitglieder aufgegriffen und in welcher Weise Verbindungslinien zu den kognitiven Strukturen des „Organisationsgedächtnisses“ hergestellt werden. In diesem Sinne stellt sich hier die traditionelle Frage aus der Literatur zum Organisationslernen, wie individuelles Wissen zu Organisationswissen wird. Organisationslernen ist nicht das gleiche wie die Summe individueller Lernprozesse (Argyris/Schön 1978: 9). Gleichwohl kann eine Organisation letztlich nur über ihre individuellen Mitglieder lernen. „Individuen lernen immer in vorgegebenen Organisationsstrukturen, die bestimmte Lernformen bei den Individuen unterstützen“ (Wilkesmann 1999: 47). Zu fragen ist deshalb, wie das „Lernen im Kollektiv“ möglich ist und wie sich das intersubjektiv (oder kollektiv) Geltende auf der Ebene des „Lernens eines Kollektivs“ darstellt (Miller 1986: 33; vgl. Wiesenthal 1995). Wesentlicher Anknüpfungspunkt zur Untersuchung der Transformationsbedingungen von individuellem zu organisationalem Lernen ist nach Cohen und Levinthal die Kommunikationsstruktur einer Organisation. „To understand the sources of a firm’s absorptive capacity, we focus on the structure of communication between the external environment and the organization, as well as among the subunits of the organization, and also on the character and distribution of expertise within the organization” (ebd.: 132).

Bei Cohen und Levinthal bleibt relativ unterbeleuchtet, welche Faktoren die Prozesse der Wissensaneignung innerhalb von Organisationen beeinflussen. Lernprozesse sind nicht mit dem Transfer äußerer Informationsressourcen in die Organisation abgeschlossen. Sie können auch blockiert werden, wenn sich die Mitglieder einer Organisation *nicht* aktiv mit den von außen kommenden Impulsen und Signalen auseinandersetzen. „Organizational learning can only advance if the members of the organization achieve a shared interpretation of the knowledge” (Berthoin Antal/Stroo/Willems 2000: 29). Wilkesmann (1999: 32) macht darauf aufmerksam, dass neues Wissen in Handlungsrouinen umgesetzt werden muss, damit es zu Organisationslernen wird. Ob die von einzelnen eingebrachten Informationsressourcen auch zu Organisationswissen werden, ist hiernach prekär. Die kulturellen (z.B. Orientierungsmuster) und strukturellen (z.B. Arbeitsteilung, funktionale Spezialisierung) Merkmale einer Organisationen beeinflussen, ob und in

welcher Weise „neues Wissen“ zu Organisationswissen wird (vgl. Berthoin Antal, Lenhardt/Rosenbrock 2001). Darüber hinaus prägen Macht-, Austausch- und Ressourcenbedingungen den Transfer äußerer Informationsressourcen in die Organisation und die Anschlussfähigkeit dieser Ressourcen an bestehende Wissensformen.

Berthoin Antal, Dierkes, Child und Nonaka (2001) sehen in der geringen Beachtung, die der Bedeutung von Machtphänomenen für Organisationslernen gegeben wurde, ein Forschungsdefizit. Es bedarf der vertiefenden Auseinandersetzung, wie sich die Verteilung von „neuem Wissen“ und die Verteilung von Entscheidungskompetenzen zueinander verhalten (Wiesenthal 2000). Wilkesmann (1999: 31) zufolge ist ein handlungstheoretischer Blickwinkel für die Untersuchung des entscheidenden Moments notwendig, wie sich neue bzw. übermittelte Erkenntnisse und Sichtweisen innerhalb von Organisationen durchsetzen. „Macht lenkt die im Prinzip kontingente Kommunikation in die Richtung des Akteurs, der die Macht ausübt“ (ebd.: 32). Filion und Rudolph (1999) verstehen Interaktion und Kommunikation in Organisationen als politische Prozesse (vgl. Berthoin Antal/Böhling 1998; Friedberg 1995), wonach Wissensaneignung durch machtvolle Austauschformen geprägt wird. Czarniawska-Joerges (1996) weist darauf hin, dass die Konstitution von Sinn nicht frei von den bestehenden Machtverhältnissen in einer Organisation ist. „Negotiations in an effort to make common sense ... would prove unrealistic if all were to negotiate with all. Leaders are given a special prerogative: that of organizing the organizing“ (ebd.: 3974). Die Konstituierung von Sinn oder Bedeutung ist demnach kein demokratischer Prozess. Welche Ereignisse oder Impulse aus der Umwelt aufgegriffen und auf Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation bezogen werden, ist auch von den Entscheidungskompetenzen abhängig.

Die Wirkung von Machtverhältnissen auf den Import äußerer Impulse und Signale in den Kontext einer Organisation muss man sich nicht als eine krude Form machtvoller Durchsetzung vorstellen. In der politikwissenschaftlichen Literatur zum Lernen in öffentlichen Politiken („Policy Learning“) wird diese Thematik unter der Fragestellung diskutiert, in welchem *Verhältnis* kognitive Faktoren einerseits und Macht- und Verteilungsfragen andererseits politische Entscheidungsprozesse beeinflussen. Der Hintergrund dieser Fragestellung kann mit Majone (1992) auf die folgende Formel gebracht werden: „We miss a great deal if we try to understand policy making solely in terms of power and interests, to the exclusion of debate and argument“ (ebd.: 14;

zitiert in Héritier 1993b: 17). Ideen und Interessen stehen einander nicht als entgegengesetzte Variablenkomplexe gegenüber. Es geht also nicht darum, ob nun eher kognitive Faktoren einerseits oder Macht- und Verteilungsfragen andererseits politische Entscheidungsprozesse dominieren. Vielmehr kann mit Weber (1963: 252) davon ausgegangen werden, dass Interessen zwar den sozialen und politischen Wandel bestimmen, Ideen jedoch die Bahnen prägen in denen interessengeleitetes Handeln zum Ausdruck kommt. Ideen beinhalten Wertbezüge durch die dem Handeln Legitimität und Sinn verliehen wird. Da sie Interessenauseinandersetzungen vorstrukturieren, ist die Bedeutung von kognitiven Faktoren für politischen Wandel tendenziell vereinbar mit interessen- und machtorientierten Herangehensweisen. Haas (1990: 2) hat eine ähnliche Sichtweise zum Verhältnis von Interessen und Wertbezügen entwickelt: „One’s interests are shaped by one’s experiences. But one’s satisfaction with an experience is a function of what is ideally desired, a function of one’s values. Interests cannot be articulated without values” (vgl. Abels 2000; Conzelmann i.E.; Fischer/Forester 1993b: 4; Majone 1996: 620). Allerdings gibt es noch wenige Untersuchungen, die die Verzahnung von Macht und handlungsleitenden Überzeugungen und Orientierungen auch empirisch aufgezeigt haben.

#### **4. Forschungshypothesen und Vorschläge zum methodischen Herangehen**

Trotz der vielfältigen theoretisch-konzeptionellen Überlegungen im Bereich Organisationslernen gibt es noch relativ wenige empirische Untersuchungen (vgl. Schreyögg/Eberl 1998). Die ebenfalls theoretisch-konzeptionelle Blickrichtung des vorliegenden Aufsatzes stellt den Versuch dar, den Typ internationale Organisation in das fächerübergreifende und expandierende Forschungsfeld zu integrieren. Eine empirische Untersuchung könnte dazu beitragen, die als unter-sozialisiert kritisierten Theorien und Konzepte zum Organisationslernen zu ergänzen (vgl. Child/Heavens 2001; Geppert 2000). So stehen die Erkenntnisse zur Bedeutung der sozialen Einbettung von Organisationen und ihrer sozialen Konstituierung für Lernprozesse noch am Anfang. Vor diesem Hintergrund steht die spezifischere Frage dieses Aufsatzes, unter welchen Bedingungen internationale Organisationen durch boundary spanning units Signale und Impulse aus ihrer Umwelt aufgreifen und Lernprozesse ausgelöst werden. Welche Lehren internationale Organisationen aus

den wahrgenommenen Umweltänderungen ziehen, ist letztlich von ihrer Aufnahmefähigkeit abhängig. Forschungsleitend ist hiernach folgende These:

*Wenngleich sich die relative Offenheit der Umweltgrenzen von internationalen Organisationen förderlich auf den Import äußerer Informationsressourcen auswirkt, übt ihre Aufnahmefähigkeit einen entscheidenden Einfluss darauf aus, wie sich die durch boundary spanning units vermittelten Erkenntnisse und Sichtweisen intern durchsetzen.*

Die Bedeutung von boundary spanning units für Organisationslernen ist jedoch ambivalent. Die nachstehenden Hypothesen sollen zum Ausdruck bringen, dass mit ihnen sowohl die Chance zum Lernen verbunden ist als auch die „Gefahr“ einer Überforderung durch Veränderungsimpulse von außen.

1. Wenn sich die durch boundary spanning units vermittelten Erkenntnisse und Sichtweisen kompatibel zu den bestehenden Wissensformen innerhalb der Organisation verhalten, sind inkrementale Lernprozesse wahrscheinlich.
2. Wenn boundary spanning units hingegen Erkenntnisse und Sichtweisen übermitteln, die in den zugrundeliegenden Orientierungen *nicht* mit den Perzeptionsfiltern der Organisation übereinstimmen, dann steigt in Abhängigkeit von ihrer Aufnahmefähigkeit die Wahrscheinlichkeit reflexiver Lernprozesse. Kritisches Moment ist die Kompetenz einer Organisation, vielfältige und mitunter mehrdeutige Informationsressourcen von außen intern zu verarbeiten.
3. Wenn die Aneignung äußerer Erkenntnisse und Sichtweisen mit den dominierenden politischen Interessenlagen innerhalb und außerhalb der Organisation verzahnt ist, dann werden handlungsleitende Annahmen eher hinterfragt und nimmt die Wahrscheinlichkeit reflexiver Lernprozesse zu.
4. Wenn eine aktive Auseinandersetzung mit äußeren Informationsressourcen aufgrund der Wirkung kultureller und/oder struktureller Organisationsmerkmale sowie der bestehenden Machtbedingungen ausbleibt, dann werden Lernprozesse blockiert.

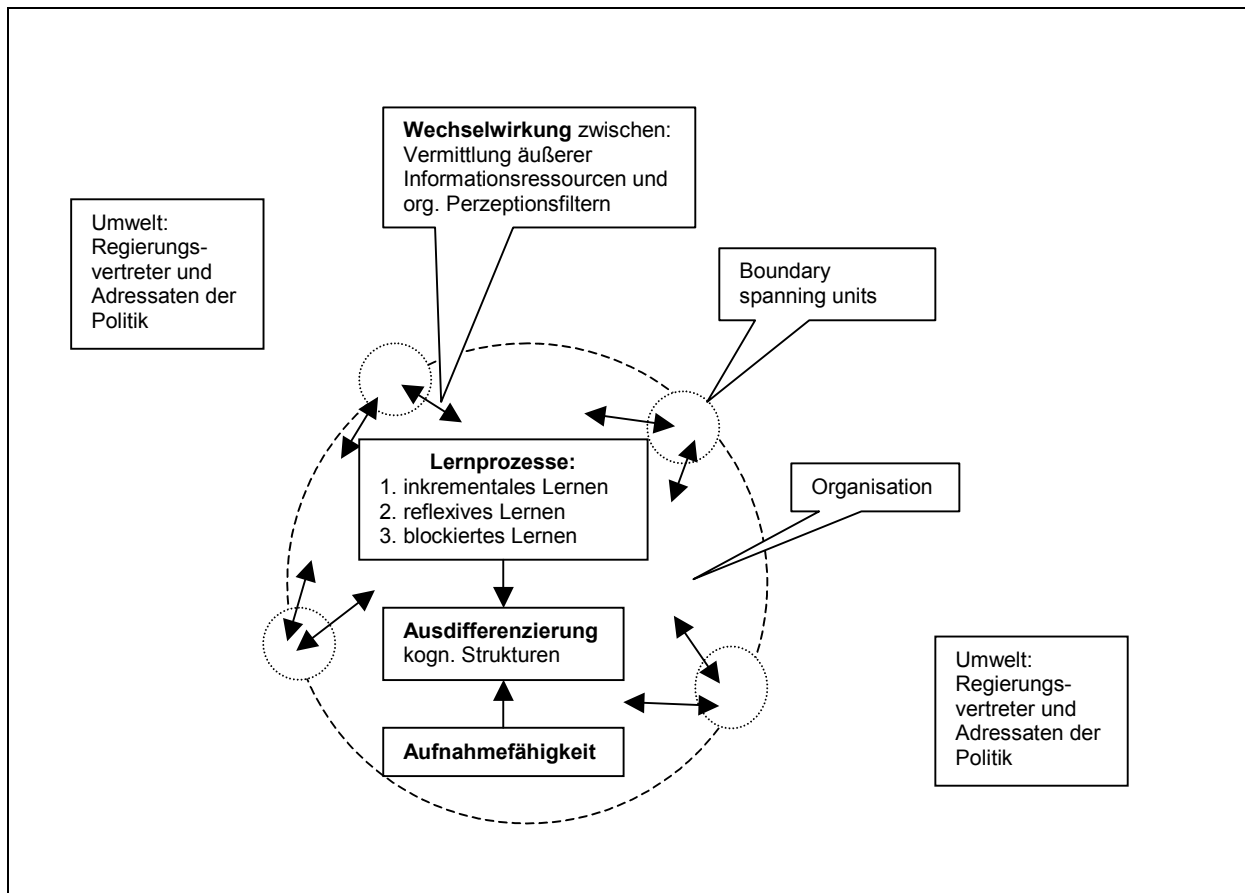


Abb. 1 Modell: Lernen in internationalen Organisationen durch boundary spanning units

Im Mittelpunkt der vorangegangenen Hypothesen stehen die als inkremental und reflexiv qualifizierten Lernprozesse und damit einher gehende Ausdifferenzierungen in den tieferliegenden kognitiven Strukturen einer Organisation. Die Aufnahmefähigkeit einer Organisation spielt eine wesentliche Rolle dabei, welche Lehren sie aus den Signalen und Impulsen zieht, die ihnen durch boundary spanning units vermittelt werden. Für die Beobachtung von Organisationslernen sind von daher Indikatoren notwendig, die Veränderungsprozesse in den kognitiven Strukturen erfassen können. Laut Klimecki und Thomae (1997: 13) gleichen sie „kollektiven Landkarten“, anhand derer sich die Organisation in ihrer Umwelt orientiert.“ Sie schlagen das „cognitive mapping“ als Vorgehensweise zur Rekonstruktion von kognitiven Landkarten und ihrer Veränderung vor (vgl. Klimecki/Lassleben/Riexinger-Li 1994; Weick/Bougon 1986). Diesem induktiven Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass sich organisationale Lernprozesse und

deren Systembedingungen anhand einer Untersuchung von vorhandenen Wirklichkeitskonstruktionen in Organisationen beschreiben lassen.

Kognitive Landkarten nehmen unterschiedliche Formen an, die in Anlehnung an Klimecki und Kollegen als Träger organisationaler Lernprozesse betrachtet werden können. Sie prägen die Wahrnehmung und Interpretation von Umweltereignissen und beeinflussen was als „real“ betrachtet wird. Die begrifflichen Konturen von mentalen Landkarten lassen Ähnlichkeiten mit Sabatiers „belief systems“ erkennen (1988; vgl. Bandelow 1999). Dabei handelt es sich um zusammenhängende Überzeugungen, Wahrnehmungen und Einstellungen, die das Verhalten von Akteuren in politischen Entscheidungsprozessen beeinflussen. In diesen Zusammenhang fügt sich auch die Arbeit von Dierkes und Marz (1998: 379) zur Bedeutung von Leitbildern für Organisationslernen. Leitbilder sind eine Form der Zukunftsantizipation und bündeln Intuitionen und das (Erfahrungs-) Wissen der Organisationsmitglieder darüber, was machbar und wünschbar ist. Aufgrund ihrer Orientierungs-, Motivierungs- und Koordinierungsfunktion prägen Leitbilder Organisationslernen.

Mit dem cognitive mapping werden Beziehungsstrukturen zwischen den inhaltlichen Elementen individueller Wirklichkeitskonstruktionen aufgezeigt (Kausalität, Korrelation, Integration, Differenzierung).<sup>9</sup> Während die Qualitäten der einzelnen Wissensselemente variabel ist, ergibt sich ihre Bedeutung aus den Beziehungsstrukturen. Auf dieser Grundlage können kollektive Umweltinterpretationen herausgearbeitet werden, die in der Form eines intersubjektiv geteilten „Konsenswissens“ (Haas 1990: 20 ff.) bestimmte Kausalitätsbeziehungen aufweisen.<sup>10</sup> Für die Abbildung von Ausdifferenzierungsprozessen in den kollektiven Strukturen einer Organisation eignet sich das von Klimecki, Lassleben und Rixinger-Li (1994: 31) entwickelte Strukturmodell. Mit diesem Verfahren werden individuelle Sichtweisen und Einschätzungen über:

- „gegenwärtige Wirkungszusammenhänge in der relevanten Umwelt (Umwelt t0‘)
- gegenwärtige System/Umwelt-Beziehungen (Output/Fit t0‘)

---

<sup>9</sup> Der Schwerpunkt in diesem Verfahren liegt bei der Analyse der Beziehungsstruktur und nicht den Inhalten: „Respect for understanding, however, does not occur at the expense of analysis, since structure is analyzed while content is left in the subject’s own words“ (Weick/Bougon 1986: 124).

<sup>10</sup> In diesem Zusammenhang ist der Hinweis von Weick und Bougon (1986: 111) weiterführend: „... one way to describe collective structure is to identify common elements in diverse cause maps that are linked across maps.“

- gegenwärtige Handlungsmöglichkeiten und funktionale Zusammenhänge in der Organisation (System t0')
- zukünftige Entwicklungen in der Umwelt (Umwelt t1')
- zukünftig notwendig System-Umwelt-Beziehungen (Output/Fit t1')
- zukünftig notwendige organisationale Veränderungen (System t1')“

erfasst. Bei der Auswahl der Gesprächspartner sollte darauf geachtet werden, neben den Mitgliedern von boundary spanning units auch solche Organisationsmitglieder auszuwählen, die als „Schaltstelle“ zwischen den Grenzabteilungen und anderen Abteilungen der Organisation agieren und Inputs von außen in ihrer Arbeit berücksichtigen müssen.

Da mit dem Strukturmodell in erster Linie Ausdifferenzierungsprozesse in den kognitiven Strukturen einer Organisation aufgezeigt werden, schlagen Klimecki und Kollegen vor, diese Methode um eine Netzwerkanalyse zu ergänzen, die die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Akteuren beschreibt. Durch die Kombination beider Methoden kann aufgezeigt werden, wie sich die kognitiven Strukturen einer internationalen Organisation durch die mittels boundary spanning units importierten Erkenntnisse und Sichtweisen ausdifferenzieren und welche Bedingungen diesen Prozessen zugrunde liegen. Die Hinzuziehung des oben entwickelten Bezugsrahmens für die Auswertung empirisch zu erfassender Daten kann dazu beitragen, spezifischere Aussagen zu Grenzverletzungen als Modus des Organisationslernens in internationalen Organisationen herauszuarbeiten.

## 5. Literatur

- Abels, G. (2000) *Strategische Forschung in den Biowissenschaften. Der Politikprozeß zum europäischen Humangenomprogramm*, Berlin.
- Aldrich, H.A. (1979) *Organizations & Environments*, Englewood Cliffs.
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, *Beschluss des Rates zur Festlegung der Modalitäten für die Ausübung der der Kommission übertragenen Durchführungsbefugnisse*, Brüssel, den 17.7.1999, L 184/23.
- Andersen, U./Woyke, W. (Hrsg.) (1995) *Handwörterbuch Internationale Organisationen*, Opladen.
- Argyris, C./Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA.
- Bach, M. (1999) *Die Bürokratisierung Europas. Verwaltungseliten, Experten und politische Legitimation in Europa*, Frankfurt a.M.
- Bandelow, N. (1999) *Lernende Politik. Advocacy-Koalitionen und politischer Wandel am Beispiel der Gentechnologiepolitik*, Berlin.
- Berthoin Antal, A. (1998) „Die Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen“. In: H. Albach/M. Dierkes/A. Berthoin Antal/K. Vaillant (Hrsg.) *Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen*. Berlin, S. 31-52.
- Berthoin Antal, A./Dierkes, M./Helmers, S. (1993) „Unternehmenskultur. Eine Forschungsagenda aus Sicht der Handlungsperspektive“. In: M. Dierkes/L. v. Rosenstiel/U. Steger (Hrsg.): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis*, Frankfurt a.M., S. 200-218.
- Berthoin Antal, A./Böhling, K. (1998) „Expatriation as an Underused Resource for Organizational Learning“. In: H. Albach/M. Dierkes/A. Berthoin Antal/K. Vaillant (Hrsg.): *Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen*. Berlin, S. 215-236.
- Berthoin Antal, A./Stroo, I./Willems, M. (2000) „Drawing on the Knowledge of Returned Expatriates for Organizational Learning. Case Studies in German Multinational Companies“. WZB Discussion Paper FSII 00-104, Berlin.
- Berthoin Antal, A./Dierkes, M./Child, J./Nonaka, I. (2001) „Organizational Learning and Knowledge: Reflections on the Dynamics of the Field and Challenges for the

- Future". In: M. Dierkes/A. Berthoin Antal/J. Child/I. Nonaka (Hrsg.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, London.
- Berthoin Antal, A. /Lenhardt, U./Rosenbrock, R. (2001) „Barriers to Organizational Learning". In: M. Dierkes/A. Berthoin Antal/J. Child/I. Nonaka (Hrsg.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, London.
- Brown, M.L. (2000) „Scientific uncertainty and learning in European Union environmental policymaking". In: *Policy Studies Journal*, Vol. 28, No. 3, S. 576-596.
- Child, J. (2001) „Learning through strategic alliances". In: M. Dierkes/A. Berthoin Antal/J., Child/I. Nonaka (Hrsg.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, London.
- Child, J./Heavens, S. (2001) "The social constitution of organizations and its implications for organizational learning". In: M. Dierkes/A. Berthoin Antal/J., Child/I. Nonaka (Hrsg.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, London.
- Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990) „Absorptive Capacity: A New Perspektive on Learning and Innovation". In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, S. 128-152
- Conzelmann, T. (i.E.) *Große Räume, kleine Räume. Parallele Institutionalisierung und die Europäisierung in Deutschland und Großbritannien*. Mannheim.
- Cook, S.D.N./Yanow, D. (1993) „Culture and organizational learning", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, Nr. 4, S. 373-390.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979) *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein/Ts.
- Czarniawska-Joerges, B. (1996) „The process of organizing". In: M. Warner (Hrsg.) *International Encyclopedia of Business and Management*, London, New York, S. 3966-3981.
- Dierkes, M. (1988) „Unternehmenskultur und Unternehmensführung. Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse". In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 58, Nr. 5/6, S. 554-575.
- Dierkes, M./Hähner, K./Berthoin Antal, A. (1997) *Das Unternehmen und sein Umfeld. Wahrnehmungsprozesse und Unternehmenskultur am Beispiel eines Chemiekonzerns*, Frankfurt a.M.

- Dierkes, M./Marz, L. (1998) „Leitbilder als Katalysatoren des Organisationslernens. Technikentwicklung als Anwendungsfeld“. In: H. Albach/M. Dierkes/A. Berthoin Antal/K. Vaillant (Hrsg.) *Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen*, Berlin, S. 373-397.
- Feld, W.J./Jordan, R.S. (1994) *International Organizations. A Comparative Approach*, Westport, London.
- Filion, N./Rudolph, H. (1999) „Power, Control and Organisational Learning“. WZB: Discussion Paper. WZB Discussion Paper FS I 99 – 104, Berlin.
- Fischer, F./Forester, J. (1993) „Editors' Introduction“. In: F. Fischer/J. Forester (Hrsg.) *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*, London, S. 1-17.
- Friedberg, E. (1995) *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierter Handelns*, Frankfurt a.M.
- Friedrichs, J. (1999) „Globalisierung (Sammelbesprechungen)“. In: *Soziologische Revue*, Jg. 22, S. 143-158.
- Geppert, M. (2000) „Paths of Organisational Learning in the Context of East German Transformation: An Interactionist Perspective“. European Business & Management School Working Paper EBMS/2000/13, Swansea.
- Göhler, G./Kühn, R. (1999) „Institutionenökonomie, Neo-Institutionalismus und die Theorie politischer Institutionen“. In: T. Edeling/W. Jann/D. Wagner (Hrsg.) *Institutionenökonomie und neuer Institutionalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie*, Opladen, S. 17-42.
- Haas, E.B. (1990) *When knowledge is power. Three models of change in international organizations*, Berkeley.
- Haas, E.B. (1964) *Beyond the Nation State. Functionalism and International Organization*, Stanford.
- Haas, P.M. (2000) „International Institutions and Social Learning in the Management of Global Environmental Risks“. In: *Policy Studies Journal*, Vol. 28, No. 3, S. 558-575.
- Haas, P.M. (1992) „Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination“. In: *International Organizations*, Vol. 26, Nr. 1, S. 1-35.

- Haibach, G. (2000) „Governance by Committee: The Role of Committees in European Policy Implementation“. In: *Eipascope*, 2000/2, S. 38-41.
- Hedberg, B. (1981) „How Organizations learn and unlearn“. In: P. Nystrom/ W. Starbuck (eds.): *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford, S. 3-27.
- Héritier, A. (1993b) „Einleitung - Policy-Analyse. Elemente der Kritik und Perspektiven der Neuorientierung“. In: A. Héritier (1993a) (Hrsg.) *Policy-Analyse: Kritik und Neubewertung*, PVS Sonderheft 24, Opladen, S. 9-36.
- Holzner, B./Marx, J.H. (1979) *Knowledge application*, Boston.
- Huber, G. P. (1991) „Organizational Learning. The Contributing Processes and the Literatures“. In: *Organization Science*, Vol. 2, Nr. 1, S. 88-115.
- Jachtenfuchs, M. (1996) „Regieren durch Überzeugen: Die Europäische Union und der Treibhauseffekt“. In: M. Jachtenfuchs/B. Kohler Koch (Hrsg.) *Europäische Integration*, Opladen, S. 429-454.
- Jachtenfuchs, M./Kohler-Koch, B. (1996) „Einleitung: Regieren im dynamischen Mehrebenensystem“. In: M. Jachtenfuchs/B. Kohler Koch (Hrsg.) *Europäische Integration*, Opladen, S. 15-44.
- Jachtenfuchs, M./Kohler-Koch, B. (1996) (Hrsg.) *Europäische Integration*, Opladen.
- Kieser, A./Beck, N./Taino, R. (2001) „Rules and Organizational Learning: The Behavioral Theory Approach“. In: M. Dierkes/A. Berthoin Antal/J. Child/I. Nonaka (Hrsg.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, London.
- Kissling Näf, I./Knoepfel, P. (1998) „Lernen in öffentlichen Politiken“. In: H. Albach/M. Dierkes/A. Berthoin Antal/K. Vaillant (Hrsg.) *Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen*. Berlin, S. 239-268.
- Klimecki, R.G./Thomae, T. (1997) „Organisationales Lernen - Eine Bestandsaufnahme der Forschung“. URL: <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2000/396>, S. 1-26.
- Klimecki, R.G./Lassleben, H./Riexinger-Li, B. (1994) „Zur empirischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor: Modellbildung und Methodik“. In: W. Bussmann (Hrsg.) *Lernen in Verwaltungen und Policy-Netzwerken*, Chur/Zürich, S. 9-37.

- Laffan, B. (1998) „The European Union: a Distinctive Model of Internationalization”. In: *Journal of European Public Policy*, Vol. 5, Nr. 2, S. 235-253.
- Lane, C. (2001) „Organizational Learning in Supplier Networks”. In: M. Dierkes/A. Berthoin Antal/J. Child/I. Nonaka (Hrsg.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, London.
- Levitt, B./March J. G. (1988) „Organizational Learning”, In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, S. 319-340.
- Luhmann, N. (1964, 1995) *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*, Berlin.
- Majone, G. (1992) „Regulatory politics in the European Community”. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Majone, G. (1996) „Public Policy and Administration: Ideas, Interests and Institutions”. In: R.E. Goodin/H.D. Klingemann (eds.) *A new handbook of political science*, Oxford, S. 610-627.
- Mattli, W. (1999) *The Logic of Regional Integration. Europe and Beyond*, Cambridge.
- Mayntz, R. (1993) „Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen“. In: L. Héritier (Hrsg.) *Politische Vierteljahreszeitschrift*. Sonderband. Opladen Jg. 24, S. 39-56.
- Metcalfe, L. (1996) „Building Capacities for Integration: The Future Role of the Commission”. In: EIPASCOPE, Nr. 2, S. 2-8.
- Meyer, J.W./Scott, R.S. (1992) *Organizational environments. Ritual and rationality*, Newbury Park.
- Miller, M. (1986) *Kollektive Lernprozesse. Studien zur Grundlegung einer soziologischen Lerntheorie*, Frankfurt a.M.
- Münch, R. (1995) *Das Projekt Europa. Zwischen Nationalstaat, regionaler Autonomie und Weltgesellschaft*, Frankfurt a.M.
- Neyer, J./Wolf, D. (1996) „Zusammenfügen was zusammengehört! Zur Notwendigkeit eines Brückenschlags zwischen alten und neuen Fragestellungen der Integrationsforschung“. In: *Zeitschrift für Internationale Beziehungen*, Vol. 3, Nr. 2, S. 399-423.
- Pierson, P. (1996) „The Path to European integration. A Historical Institutional Analysis”. In: *Comparative Political Studies*, Vol. 29, No. 2, S. 123-163.

- Plümper, T. (1997) „Die Anpassung internationaler Wirtschaftsinstitutionen an globale ökonomische Prozesse“. In: W. Fricke (Hrsg.) *Jahrbuch Arbeit und Technik. Globalisierung und institutionelle Reform*, Bonn, S. 241-274.
- Powell, W.W./Di Maggio, P.J. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago.
- Rittberger, V. (1995) *Internationale Organisationen. Politik und Geschichte*. Opladen.
- Sabatier, P.A. (1988) „An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-oriented Learning therein“. In: *Policy Sciences*, Vol. 21, Nr. 1, S. 129-168.
- Schaper-Rinkel, P. (1999) „Zur politischen Produktion von Sachzwängen. Die europäische Informationsgesellschaft als regulativer Rahmen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit“. In: *Prokla*, Vol. 29, Nr. 114, S. 29-53.
- Scherf-Braune, S. (1999) *Organisationales Lernen. Ein systemtheoretisches Modell und seine Umsetzung*, Wiesbaden.
- Schmitter, P. (1996) „Imagining the Future of the Euro-polity with the Help of New Concepts“. In: G. Marks./ F.W. Scharpf/P.C. Schmitter/W. Streeck (Hrsg.) *Governance in the European Union*, London, S. 121-150.
- Schreyögg, G./Eberl, P. (1998) „Organisationales Lernen: Viele Fragen, noch zu wenig Antworten (Sammelrezension)“. In: *Betriebswirtschaft*, Jg. 4, Nr. 58, S. 516-536.
- Tacke, V. (1997) „Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen“. In: G. Schreyögg/J. Sydow (Hrsg.): *Gestaltung von Organisationsgrenzen*. Berlin, S. 1-44.
- Thompson, J.D. (1962) „Organizations and output transactions“. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 67, S. 309-324, zitiert aus: W. A. Rushing/M.N. Zald (Hrsg.) (1976) *Organizations and Beyond* (Sammelband), Lexington.
- Thompson, J.D. (1967) „Boundary spanning in different types of organizations“. In: J.D. Thompson *Organizations in action*, New York, S. 66-73, zitiert aus: W. A. Rushing/M.N. Zald (Hrsg.) (1976) *Organizations and Beyond* (Sammelband), Lexington.

- Ventriss, C./Luke J. (1988) „Organizational learning and public policy: towards a substantive perspective“. In: *American Review of Public Administration*, Vol. 18, Nr. 4, S. 337-355.
- Weber, M. (1963) *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Band I, Tübingen (5. Auflage).
- Weick, K. E. (1998) *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a.M. (2. Auflage).
- Weick, K.E./Bougon, M.G. (1986) „Organizations as Cognitive Maps. Charting Ways to Success and Failure“. In: H.P. Sims Jr./A. Gioia (eds.) *The Thinking Organization*, San Francisco/London.
- Weisband, E. (2000) „Discursive Multilateralism: Global Benchmarks, Shame, and Learning in the ILO Labor Standards Monitoring System“. In: *International Studies Quarterly*, Vol. 44, S. 643-666.
- Wiegand, G. (1978) *Organisatorische Aspekte der internationalen Verwaltung von Entwicklungshilfe*, Berlin.
- Wiesenthal, H. (1995) „Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag“. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 24, Nr. 2, S. 137-155.
- Wiesenthal, H. (2000) „Neun Thesen zur Konzipierung tiefgreifenden Organisationslernens“. Beitrag zum Workshop „Lernende Organisation“ des Promotionskolleg „Innovation von und in Organisationen“ der Hans-Böckler Stiftung an der Ruhr-Universität, Bochum, 17.05.2000.
- Wilkesmann, U. (1999) *Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen*, Frankfurt a.M.