

Soziales Gedächtnis, Erinnern und Vergessen – Memory Studies

Nina Leonhard · Oliver Dimbath
Hanna Haag · Gerd Sebald *Hrsg.*

Organisation und Gedächtnis

Über die Vergangenheit
der Organisation und die
Organisation der Vergangenheit



Springer VS

Soziales Gedächtnis, Erinnern und Vergessen – Memory Studies

Weitere Informationen zu dieser Reihe finden Sie unter
<http://www.springer.com/series/11470>

Herausgegeben von

PD Dr. Oliver Dimbath, Universität Augsburg

Dr. Michael Heinlein, Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Jörg Michael Kastl, PH Ludwigsburg

Dr. habil. Nina Leonhard, Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften
der Bundeswehr Potsdam

Dr. Marco Schmitt, Georg-August-Universität Göttingen

PD Dr. Gerd Sebald, Universität Erlangen-Nürnberg

PD Dr. Peter Wehling, Goethe-Universität Frankfurt am Main

Nina Leonhard • Oliver Dimbath
Hanna Haag • Gerd Sebald
Herausgeber

Organisation und Gedächtnis

Über die Vergangenheit der
Organisation und die Organisation
der Vergangenheit



Springer VS

Herausgeber

Dr. habil. Nina Leonhard
Zentrum für Militärgeschichte und
Sozialwissenschaften der
Bundeswehr Potsdam
Deutschland

Dipl. Soz. Hanna Haag
Universität Hamburg
Deutschland

PD Dr. Oliver Dimbath
Universität Augsburg
Deutschland

PD Dr. Gerd Sebald
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg
Deutschland

Soziales Gedächtnis, Erinnern und Vergessen - Memory Studies
ISBN 978-3-658-11826-6 ISBN 978-3-658-11827-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11827-3

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Dr. Cori Mackrodt, Daniel Hawig

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhalt

Einleitung: Gedächtnisse der Organisationen und die Organisation
der Gedächtnisse 1
Oliver Dimbath, Hanna Haag, Nina Leonhard und Gerd Sebald

I Theoretische Perspektiven auf das organisationale Gedächtnis

Organisationales Gedächtnis und Konventionen: Über Hypothesen,
Akteure und Rechtfertigung 15
Arjan Kozica und Julia Brandl

Die Obliviologie der Organisation in der modernen Gesellschaft 39
Oliver Dimbath

II Die Vergangenheit der Organisation

Rückwärts in die Zukunft. Zur empirischen Rekonstruktion
organisationaler Gedächtnispraktiken 63
Anja Mensching

Tools: Gedächtnis und Gehirn von Organisationen?! 83
Christian Gärtner

Personalfluktuaton und atypische Beschäftigung ohne Vergessen. „Anker“-Kräfte als organisationales Gedächtnis im Einzelhandel	105
<i>Jens Ernesti</i>	
Das Gedächtnis der Redaktion. Über die Erinnerungspraxis der Süddeutschen Zeitung in der Plagiatsaffäre um Karl-Theodor zu Gutenberg	131
<i>Stefan Joller</i>	
Das Gedächtnis betrieblicher Beschäftigungssysteme	159
<i>Tim Schröder</i>	
 III Die Organisation der Vergangenheit	
Organisiertes Erinnern und Vergessen in der Bundeswehr. Traditionspflege am Beispiel der „Causa Mölders“	183
<i>Wolfgang Schmidt</i>	
Gedächtnis und Aneignung der Geschichte in einer kulturellen Organisation der DDR in den 1980er-Jahren: Das Berliner Haus für Kulturarbeit	225
<i>Elisa Goudin-Steinmann</i>	
Zur gesellschaftlichen Organisation von Erinnerungen. Eine Annäherung am Beispiel der kontroversen Debatten um die Aufarbeitung der DDR-Vergangenheit	249
<i>Pamela Heß</i>	
Index	267
Verzeichnis der Autoren und Autorinnen	275

Einleitung: Gedächtnisse der Organisationen und die Organisation der Gedächtnisse

Oliver Dimbath, Hanna Haag, Nina Leonhard und Gerd Sebald

I

In der kultur- wie sozialwissenschaftlichen Gedächtnisforschung besteht Einigkeit darüber, dass Phänomene von Erinnern und Vergessen auf unterschiedlichen Ordnungsebenen des Sozialen stattfinden und dort auch beobachtet werden können. So finden wir Fragen des Gedächtnisses beziehungsweise von Gedächtnissen bei politischen Kollektiven wie zum Beispiel bei Nationalstaaten und damit auf der sozialen Makro- oder bei Familien auf der sozialen Mikroebene. Auch auf der Meso-Ebene sozialer Gruppen und dabei insbesondere der Organisationen gibt es inzwischen zahlreiche Arbeiten, die darauf abheben, den Einfluss von Vergangenen auf gegenwärtige Prozesse von Planung und Steuerung zu beziehen.¹ Gedächtnisoperationen in Organisationen sind jedoch komplex und vielfältig, etwa wenn erfolgreiche Verfahren auf Dauer gestellt werden, erfahrenes Personal als Seismograph für Störungen genutzt wird, Mythen und Narrative generiert und als Praxisorientierungen weiter perpetuiert werden, die Organisationsmitglieder auf Erzählungen von Gruppenidentität eingeschworen werden oder wenn es sich Organisationen gar zur Aufgabe machen, den Zugang zu gesellschaftlicher Vergangenheit als spezifisch perspektivierte Form des Erinnerns zu gestalten. Ähnlich wie die Einheit einer Organisation immer problematisch bleibt, lässt sich deshalb auch nicht von *einem* Organisationsgedächtnis sprechen, sondern besser

1 Diese Forschungsperspektive entwickelt sich ausgehend von Arbeiten aus dem Umfeld von James G. March (vgl. March 1972; March und Olsen 1975), und wird Anfang der 1990er-Jahre in dem Überblicksaufsatz von James P. Walsh und Gerardo Rivera Ungson (1991) erstmals und mit großer Resonanz bilanziert – über den Einfluss ihrer Arbeit auf die Diskussion zum organisationalen Gedächtnis vgl. Marc H. Anderson und Peter Y. T. Sun (2010).

von organisationalen Gedächtnissen. Ziel des vorliegenden Bandes ist es, den Bestand an Erkenntnissen über Formen und Funktionsweisen sozialer Gedächtnisse in Organisationen als ‚Orten‘ des Gedächtnisses sowie als Feld für Vorgänge des Erinnerns und Vergessens zu erweitern.

Für ein solches Unterfangen bedarf es angesichts der Perspektivenvielfalt in den multidisziplinär bearbeiteten Gebieten Gedächtnis und Organisation einer vorangehenden Systematisierung, die im Folgenden angerissen werden soll. Dabei geht es um die konzeptuelle Verbindung des Organisationskonzepts mit dem Gedächtnisbegriff, also die begriffliche Erfassung von organisationalen Vergangenheitsbezügen. Diese Fragestellung rückt ein Phänomen in den Blickpunkt, das bisher von der Organisationsforschung kaum behandelt wurde: Organisationen, die soziale Vergangenheitsbezüge und damit ihre eigene Geschichte oder die Geschichte anderer organisieren. Diese Einleitung greift dabei nur exemplarisch auf den bereits unübersichtlich gewordenen Bestand einschlägiger Forschungsarbeiten zurück – eine neue Systematik des Feldes wäre Gegenstand einer eigenen Abhandlung – und beschränkt sich darauf, einen Ordnungsvorschlag zu unterbreiten, in dessen Licht sich die in diesem Band versammelten Beiträge betrachten lassen.

II

Die Analyse von Organisationen aus der Perspektive einer Soziologie des Gedächtnisses, Erinnerns und Vergessens kann auf ein umfangreiches Schrifttum vor allem aus der Managementforschung zurückgreifen. Mit Blick auf das zugrundeliegende theoretisch-konzeptionelle Verständnis haben sich dort unterschiedliche Betrachtungsweisen etabliert. So lassen sich organisationale Narrative oder Mythen als das Gedächtnis der Organisation untersuchen (vgl. zuletzt Rowlinson et al. 2014). Sodann hat sich im Kontext der Diskussion um organisationales Lernen eine Sicht etabliert, der es um die Möglichkeiten organisationalen Wandels (im Überblick zum Beispiel Steil und Santos 2012) ebenso geht wie um die Bewertung des Verlusts sogenannten Erfahrungswissens (vgl. zum Beispiel Schmitt et al. 2011). Einen bereits stärker in Begriffen einer Gedächtnissoziologie gefassten Beitrag liefert die Theorie sozialer Systeme (zum Beispiel Luhmann 2000), wobei sowohl der Strukturserhalt organisationaler Regelungszusammenhänge durch Anschlusskommunikation – in Form von Entscheidungen – als auch die Frage nach der Anpassungsfähigkeit der Organisation an Veränderungen der Umwelt in den Blick genommen werden.

Die Forschung zu Fragen des organisationalen Gedächtnisses im Kontext von überwiegend ökonomisch ausgerichteten Organisationen kann nach zwei grundle-

genden Orientierungen unterschieden werden. Auf der einen Seite geht es um eine Differenzierung des Arrangements organisationaler Gedächtnismechanismen gemäß des funktionalen Primärzwecks der Organisation. Ökonomische Organisationen bilden Formen des Rückgriffs auf Vergangenes heraus, die je nach Leistungsspektrum variieren können. Dabei steht die Analyse organisationaler Routinen im Mittelpunkt, die sich irgendwann in der Vergangenheit der Organisation eingelebt haben und nun weitgehend unhinterfragt im Sinne von ‚Automatismen‘ fortgeführt werden. Diese Routinen, die zunächst der Effizienzsteigerung und Beschleunigung gedient haben, können aufgrund der Interpretation äußerer Einflüsse durch das Management zum Problem werden. Damit rücken auf der anderen Seite die Folgen organisationalen Wandels in den Fokus, wenn es aufgrund des Betriebens von Selbsttransformation durch Strategien des Umlernens oder Verlernens zu organisationalem Vergessen kommt. Konzeptionen des organisationalen Gedächtnisses beschreiben dementsprechend die fehlende Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisation. Dabei können zwei wechselseitig aufeinander verwiesene Anpassungsprozesse auftreten: Die Anpassung des organisationalen Outputs – zum Beispiel im Sinne der Veränderung des Leistungsspektrums bis hin zur Neubestimmung ihres funktionalen Primärzweckes – interagiert mit der Anpassung des Gedächtnisses der Organisation und damit mit der organisationspezifischen Art des ‚Organisierens‘, das heißt der Gestaltung von Handlungs- und Verfahrensabläufen. Ein Beispiel hierfür ist die Veränderung des hierarchischen Gefüges durch Verflachung der Hierarchie. Mit dem Vollzug organisationalen Wandels, so die hier vorgebrachte Vermutung, verändert sich das Arrangement der Wirkung organisationaler Gedächtnisse.

In jedem Fall steht bei der Erforschung organisationaler Gedächtnisse sowie organisationalen Erinnerns und Vergessens der Umgang von Organisationen mit einem in ihrer Vergangenheit erworbenen Wissen im Mittelpunkt. Ebenso zentral ist die Einsicht, dass es sich bei organisationalen Gedächtnissen im Hinblick auf dieses Wissen um einen oder mehrere Selektionsmechanismen handelt, deren Wirken in der Befähigung der Organisation zur Definition und Bewältigung aktueller Situationen und – daraus abgeleitet – in einer Orientierung auf zukünftige Operationen besteht. Mit Türk, Lemke und Bruch (2006, S. 19 ff.) lassen sich drei Dimensionen von Organisationen unterscheiden: die Ordnung, das Gebilde und die Vergemeinschaftung.

In der ersten Dimension, der *Ordnung*, liegt der Fokus auf der internen Strukturierung und auf der rationalen Ausrichtung der innerorganisationalen Prozesse auf gemeinsame Ziele. Das umfasst nicht nur die Ordnung des für die Operationen eines korporativen Projekts relevanten expliziten ebenso wie impliziten Wissens. Es geht hier auch um Fragen einer spezifischen Organisation des Erinnerns, sofern dieses als

wichtig für den Organisationszweck oder gar als Organisationszweck selbst begriffen wird. So ist die Herausbildung einer operativen Struktur in wiederholbaren (und teilweise auch erinnerten) Routinen einschließlich der dabei verwendeten Dinge ein Grundmerkmal der bürokratischen Organisation in Wirtschaftsunternehmen wie in Behörden.² Beispielhaft dafür ist die Webersche Bürokratieanalyse. Besonders deutlich wird dies mit Blick auf die an Aktenförmigkeit und Disziplin orientierte Arbeit des Berufsbeamten:

„Die ‚Akten‘ einerseits und andererseits die Beamtendisziplin, d. h. (die) Eingestelltheit der Beamten auf präzisen Gehorsam innerhalb ihrer *gewohnten* Tätigkeiten, werden damit im öffentlichen wie im privaten Betrieb zunehmend die Grundlage aller Ordnung. Vor allem aber – so praktisch wichtig die Aktenmäßigkeit der Verwaltung ist – die ‚Disziplin‘. Der naive Gedanke des Bakuninismus: durch Vernichtung der Akten zugleich die Basis der ‚erworbenen Rechte‘ und die ‚Herrschaft‘ vernichten zu können, vergißt, daß unabhängig von den Akten die Eingestelltheit der *Menschen* auf die Innehaltung der gewohnten Normen und Reglements fortbesteht“ (Weber 1980, S. 570, Hervorh. i. Orig.).³

Allerdings gibt es nicht nur diesen ‚Automatismus‘ im Hinblick auf Vergangenes, da sich eine bürokratische Organisation wie zum Beispiel ein Museum oder ein Archiv auch das Organisieren des Erinnerns zur Aufgabe machen kann. Dabei kann die Routine dieses Erinnerns wieder automatisiert werden und sich der erinnernden Reflexion entziehen, wenn sich die Organisation eines Museums zwar darüber im Klaren ist, dass sie mit Erinnerung arbeitet, aber nur in begrenztem Umfang darüber reflektiert, wie dies genau vonstattengeht.

Zweitens lassen sich Organisationen in Bezug auf ihre Einheit und auf ihre Grenzen und somit auf ihren Status als *Gebilde* untersuchen. In diesen Zusammenhängen geht es um die Frage der Mitgliedschaft⁴ oder die immer wieder aufs Neue problematische Ausrichtung des korporativen Projekts auf Integration seiner

2 Vgl. hierzu Alberto Cevalonis (2014) systemtheoretisch inspirierte Untersuchung der gedächtnisspezifischen Organisation des Karteiwesens.

3 Ein weiteres Beispiel gibt Karl E. Weick im Rückgriff auf Robert B. Glassmans Begriff der losen Kopplung. Demnach neigen lose gekoppelte Systeme, wie sie in Organisationen anzutreffen sind, zur Dauerhaftigkeit. Diese Dauerhaftigkeit wird durch Erinnern und Vergessen hergestellt. Insofern habe es keinen Sinn, über Vergessen zu klagen, „weil Vergessen funktional sein könnte für die Erhaltung von Verhaltensweisen, die sich in der Vergangenheit als adaptiv erwiesen haben, sowie für die Ausschaltung von Verhaltensweisen, die diesen Test nicht bestanden haben“ (Weick 1985, S. 163).

4 An diese in der Theorie sozialer Systeme grundlegende Unterscheidung lässt sich mit Alois Hahn (2000, S. 296 f.) die gedächtnisspezifische Frage nach der Herausbildung eines für Mitglieder verbindlichen Wissenskanons anschließen, dessen Organisiertheit

Elemente sowie auf Anpassung an seine Umwelt. In dieser Dimension wird die Frage der Grenze(n) und der Abgrenzung relevant, die Frage nach der Einheit der Organisation und damit auch nach der Einheit des organisationalen Gedächtnisses. Diese Fragen können aber nur im Rückgriff auf Vergangenes, auf vergangene Grenzoperationen, bearbeitet werden. Die Einheit und damit die Identität jedweder Entität kann nur über Vergangenheitsbezüge bestimmt werden. Deswegen wird die Identitätsfunktion in nahezu allen Theorien des Gedächtnisses, von Assmann bis Zerubavel, in den Mittelpunkt der Funktionalität gerückt: „Identitäten sind nicht gegeben, sie müssen selektiv aus dem Material herausgezogen, müssen kondensiert werden“ (Luhmann 2000, S. 173 f.). In diese Dimension fällt die semantische Konstruktion eines korporativen Akteurs ebenso wie die juristische Konstruktion einer juristischen Person.

Drittens sind Organisationen soziale Kollektive, die für sich eine eigene Historizität, eine eigene Form der *gemeinschaftsstiftenden kollektiven Identität* herausbilden, indem sie ein je spezifisches Erinnern – zum Beispiel an Gründergestalten oder durch themenspezifische feierliche Anlässe – kultivieren. Hier lassen sich Theorien des kollektiven Gedächtnisses als Gruppengedächtnis anschließen. Maurice Halbwachs entwickelt seine Version des organisationalen kollektiven Gedächtnisses am Beispiel der religiösen Gruppen:

„Es hat tatsächlich in kontinuierlicher Weise eine Klerikergruppe bestanden, die in jeder Epoche die gleichen Rahmen wieder aufgenommen hat, ihnen aufs neue ihre Überlegungen zuwandte und sich dem anglich, was die Tradition sie in dieser Hinsicht lehrte. (...) Die beste Methode, dahin zu gelangen, besteht für die Kleriker, oder zumindest für die, die die Tradition am besten hüten, darin, sich zu versammeln und gemeinsam zu denken oder genauer, sich zu erinnern“ (Halbwachs 2006, S. 275).

Gemeinschaft und Kollektivität wird demnach als kollektiver Rahmen in einer gemeinschaftlichen Praxis hergestellt und reproduziert. Jenseits der Vorstellung einer reinen zweckbezogenen Kooperation verweisen Organisationen daher immer auch auf soziale Vergemeinschaftung, auf intern gepflegte kollektive Identität (vgl. auch den Beitrag von Schmidt in diesem Band), die durchaus funktional für den eigentlichen Organisationszweck werden können und entsprechend von der Organisationsspitze als ‚Unternehmenskultur‘ oder *corporate identity* gepflegt werden.

Organisationen schließen also in ihren Operationen ständig an Vergangenes an – ihre Ordnung ist eine ‚gewordene‘, ihr Operieren pfadabhängig. Als Gebilde entwickeln sie ein Wissen über die Abgrenzungen zu ihren Umwelten. Das betrifft

zu unterschiedlichen Formen der wissensvermittelten Organisation von Mitgliedschaft führt.

sowohl das Problem der Mitgliedschaft als auch die Frage nach den relevanten Außenkontakten und damit die Frage, wie die Organisation ihre Mitglieder und sich selbst in ihre Umwelt integriert. Beide Integrationsleistungen erfolgen unter permanentem Vergangenheits- und damit Gedächtnisbezug. Schließlich können Organisationen als soziale Kollektive das Wir-Gefühl einer Gruppe und damit das Narrativ einer kollektiven Identität ausbilden. All dies gilt für jede Form von Organisation, wobei es von der primären organisationalen Funktion abzuhängen scheint, wie stark der jeweilige Gedächtnisaspekt zur Entfaltung gebracht wird.

Jede Organisation verfügt mit anderen Worten über verschiedene soziale Gedächtnisse, die ihre Operationen koordinieren und selektiv auf verarbeitetes Vergangenes zugreifen.⁵ Diese Gedächtnisse sind keineswegs identisch mit den individuellen Gedächtnissen ihrer Mitglieder oder aus ihnen aggregiert. Sie operieren in eigenlogischer Weise und ohne dass den individuellen Akteuren der Organisation ein intentionaler Durchgriff möglich ist (Sebald 2014, S. 135 ff.).

Über die skizzierten Unterscheidungen – zwischen Ordnungs-, Gebilde- und Vergemeinschaftungsfunktion sowie zwischen den sozialen Gedächtnissen der Organisation und den individuellen Gedächtnissen ihrer Mitglieder – hinaus muss die Erforschung des Zusammenhangs von Organisation und Gedächtnis jedoch noch weitere Differenzierungen vornehmen. So bedeutet die durch die Managementforschung nahegelegte Ausrichtung auf Behörden und Wirtschaftsunternehmen aus soziologischer Sicht eine Engführung. Eine Ausweitung scheint in einer „Gesellschaft der Organisationen“ (Perrow 1989) angesichts der Vielzahl an Formen und Zwecken von Organisationen indes ein von vorneherein aussichtsloses Unterfangen zu sein. Eine umfassende Typologie von Organisationen könnte sich andererseits an den ausdifferenzierten gesellschaftlichen Ordnungsbereichen beziehungsweise Teilsystemen orientieren, etwa am Beobachtungsschema der funktionalen Differenzierung (vgl. Tacke 2001). Wenn man von diesem Schema ausgeht, folgt daraus keine eindeutige Zuordnung einzelner Organisationen zu Funktionssystemen, sondern es kann mit Tacke von einer Multireferenzialität gesprochen werden: Viele größere Organisationen haben eine Finanz- und eine Rechtsabteilung, viele Großunternehmen haben eine Forschungsabteilung sowie eigenständige Schulungs- und Ausbildungseinrichtungen und Ähnliches. Das Funktionsschema als Grundlage der Beobachtung erlaubt aber dennoch eine primäre (und entsprechend reduktionistische) Zuordnung von Organisationen zu einem

5 Zu den unterschiedlichen Funktionen innerhalb der Trias Gedächtnis-Erinnern-Vergessen vgl. Oliver Dimbath (2014).

Funktionsbereich: Unternehmen werden in der Ökonomie verortet, Universitäten im Bildungssystem, das Militär im politischen System und so weiter.⁶

Was jedoch im Schema der funktionalen Differenzierung bisher nicht entwickelt wurde, ist die Funktion der sozialen Gedächtnisse beziehungsweise der sozialen Vergangenheitsbezüge. Luhmann (1998, S. 586) sieht auch die Entwicklung von sozialen Gedächtnissen als Sozialfunktion mit der Moderne verbunden und fasst, in Anlehnung an Parsons' *latent pattern maintenance*, diesen Bereich des Sozialen als Kultur. Aber er entwickelt daraus kein eigenständiges soziales Funktionssystem. Das könnte auch daran liegen, dass diese Funktion merkwürdig quer zu den anderen Funktionen liegt, weil sie einerseits eine Beobachtungskategorie für Kommunikationen sein kann, andererseits aber auch die Grundbedingung jeder Kommunikation, jedes Sinnvollzugs, jeder sozialen Operation darstellt (Sebold 2014) und darüber hinaus auf allen Stufen der Systembildung – Interaktion, Organisation, Funktionssystem – wirksam ist. Diese Zwischenstellung zeigt sich insbesondere in Organisationen, die soziale Vergangenheitsbezüge organisieren. Gedenkstätten, Archive, Museen et cetera weisen zwar ebenfalls eine Multireferenzialität in Bezug auf die Funktionssysteme auf, lassen sich aber auch reduktionistisch nicht einem einzigen Funktionssystem zuweisen. Von den primär funktional zuordenbaren ökonomischen oder militärischen organisationalen Operationen müssen also kulturelle Operationen unterschieden werden. Dabei ist wiederum zu differenzieren, ob sich diese kulturelle Operation – als Selbstvergewisserung – auf die Organisation selbst richtet (selbstreferentieller Vergangenheitsbezug) oder ob sie ihrerseits als primär funktional im Sinne der Bereitstellung von Erinnerung an Dritte zu begreifen ist (fremdreferentieller Vergangenheitsbezug). In diesem Sinne organisieren kulturelle Organisationen soziale Vergangenheitsbezüge und stellen zu ‚Vergangenheit‘ verarbeitetes Wissen für soziale Prozesse zur Verfügung.

Die aus diesen Überlegungen gewonnene Unterscheidung zwischen zwei vergangenheitsbezogenen Orientierungen liegt diesem Band zugrunde: Organisationale Gedächtnisse beziehungsweise ihre Funktion(s)en werden zum einen adressiert, wenn die Vergangenheit der Organisation im Mittelpunkt steht. Hierbei geht es darum, die Voraussetzungen organisationaler Operationen zu verstehen und daraus gegebenenfalls Schlüsse für die organisationale Planung zu ziehen. Deutlich rarer sind Reflexionen über einen anderen Gedächtnisbezug, nämlich die meist explizite Organisation der Vergangenheit. Sie kann sich auf die Vergangenheit der Organisation selbst – als soziales Kollektiv – ebenso richten wie auf die die

6 Auf die Frage, ob das Militär aus funktionalistischer Sicht tatsächlich der Politik (Kohl 2009) oder nicht doch der Gesellschaft (Hoeres 2004) zuzuordnen ist, kann hier nicht weiter eingegangen werden.

Vergangenheit eines anderen Kollektivs, dessen Vergangenheitsbezug zu gestalten die Organisation beauftragt ist.

In diesem Fall geht es nicht um Rationalitätsmythen oder die narrationsvermittelte Übertragung von Skills oder Verfahrensmustern etwa durch *Storytelling*, sondern um vergangenheitsbezogene Narrative, die die Organisation als soziales Kollektiv betreffen. Derartige Fragen, die auf die Organisation des Umgangs mit Vergangenheit abheben wurden bisher eher im Zusammenhang mit Gedächtnispolitik behandelt (vgl. zum Beispiel König 2008; Kohlstruck 2004; Leonhard 2016, Kap. 4 und 6). Eine Stadt in Gestalt ihrer Behörden organisiert zum Beispiel durch die Vergabe von Straßennamen oder durch das Aufstellen von Denkmälern ihr je spezifisches Arrangement von Gedächtnisorten *für* ihre Einwohner. Als demokratisch legitimierte Einrichtungen kommen solche Organisationen den Erwartungen ihrer ‚Mitglieder‘ nach, wenn diese eine bestimmte Erinnerungskultur im Sinne der Konstruktion einer gruppenspezifisch relevanten Vergangenheit einfordern. Aus Sicht ihrer Mitglieder oder Auftraggeber erfüllen diese Organisationen also eine identitätskonstitutive Funktion für ihr näheres oder weiteres soziales Umfeld. Die Art und Weise, in der sie dabei vorgehen, steht bislang weitaus seltener im Blick der Forschung als die von ihnen konstruierte Vergangenheit. Was von ihnen in den Blick gerät, ist weniger ihr Dasein als Organisation, sondern vor allem der vergangenheitsbezogene Output, ihre Rekonstruktion der Vergangenheit (vgl. etwa Young 1997). Organisationen können allerdings auch die Konstitution von Erinnerung zum Hauptgegenstand ihres Handelns machen – zum Beispiel wenn sich Gruppen aufgrund einer spezifischen Perspektive des Erlebens nicht durch die organisierte Mehrheitserinnerung repräsentiert fühlen.⁷ Denkbar ist zudem, dass Organisationen eigene Organisationseinheiten oder andere Organisationen mit der Verfertigung ihrer Geschichte beauftragen. Auch bei Organisationsmomenten mit explizitem Vergangenheitsbezug kann man folglich zwischen der Gedächtnisspezifität ihres Operierens und der Organisation von Erinnerungsthemen unterscheiden.

Als vorläufige Bilanz halten wir fest, dass der Forschung zu organisationalen Gedächtnissen erstens immer der Plural zugrunde liegen sollte – man hat es nicht mit einem, sondern mit mehreren Gedächtnissen zu tun. Zweitens sind diese Gedächtnisse nicht alle unmittelbar auf die Erfüllung des funktionalen Primärzwecks der

7 Aktuell lässt sich dies in Transformationsgesellschaften wie zum Beispiel im Kontext des Beitritts der DDR zur Bundesrepublik Deutschland feststellen. So engagieren sich Mitglieder ehemaliger Funktionselitens der abgelösten Ordnung in einer Erinnerungsarbeit, die ihrer nunmehr marginalisierten Erlebnisperspektive Gehör verschafft. Dadurch gelingt es, den mitunter erheblichen Macht- und Prestigeverlust durch die Organisation eines gruppenspezifischen Gedenkens ein wenig zu kompensieren (vgl. zum Beispiel Leonhard 2014).

Organisation und auch nicht ausschließlich auf die Reflexion und Gestaltung ihrer je spezifischen Ordnungsmomente gerichtet. Sie beziehen sich auch auf Belange der Gebilde- ebenso wie der Kollektivdimension. Drittens ist mit Organisationseinheiten beziehungsweise Organisationsgedächtnissen zu rechnen, die sich mit der Erzeugung identitärer sowohl selbst- als auch fremdreferentieller Narrative organisationaler Vergangenheit befassen. Die Unterscheidung von Gedächtnissen des operativen ‚Geschäfts‘ und der Organisationskultur muss dann dahingehend erweitert werden, dass manche Organisationseinheiten ‚Kultur‘ als operatives ‚Geschäft‘ begreifen. Gleichwohl sind Organisationen in jedem Fall anders zu behandeln als sonstige soziale Gruppen, da sie, im Gegensatz zu Familien, Clans, Stämme oder Nationen eher dazu neigen, ihre kollektive Identität nicht ‚automatisch‘, sondern planmäßig auszubilden. Ihr planvolles Verfertigen von Geschichte und Geschichten erscheint – im Weberschen Sinn – eher als zweck- oder wertrationales Handeln denn als Verhalten.⁸ Es geht also immer zugleich um die Vergangenheit der Organisation und um die Organisation der Vergangenheit.

III

Der vorliegende Band gliedert sich in drei Abteilungen. Die erste enthält zwei grundlagenorientierte Beiträge zur Theorie sozialer Gedächtnisse aus Sicht der Organisation beziehungsweise des Organisierens. Die zweite versammelt Arbeiten aus dem Bereich der interdisziplinären Organisationsforschung, wobei die Konstituierung organisationaler Gedächtnisse im Mittelpunkt steht. In der dritten Abteilung finden sich Aufsätze, die sich mit der organisierten Produktion von Erinnerung beziehungsweise von Erinnerungsstimuli befassen.

Unter der Abschnittsüberschrift „Theoretische Perspektiven auf das organisationale Gedächtnis“ verknüpfen *Arjan Kozica* und *Julia Brandl* die Position einer Soziologie der Konventionen im Anschluss an Luc Boltanski und Laurent Thévenot mit Befunden der Forschung zu organisationalen Gedächtnissen. *Oliver Dimbat* widmet sich dem sozialen Vergessen in Organisationen und zeigt Parallelen zwischen dem strategischen Vergessen der Organisation und zeitdiagnostischen Beschreibungen der Moderne als einem Zeitalter des Vergessens auf.

Im Abschnitt „Die Vergangenheit der Organisation“ stehen unterschiedliche Aspekte der Wirkungsweise organisationaler Gedächtnisse im Mittelpunkt. *Anja*

8 Vgl. Max Webers (1980) ‚klassische‘ Arbeit zu den Bestimmungsgründen des Handelns in ‚Wirtschaft und Gesellschaft‘.

Mensching untersucht die Herausbildung von organisationspezifischen Gedächtnispraktiken am Beispiel der Qualitätskontrolle beim Kundenkontakt am Bankschalter. Der Frage, inwieweit der Einsatz organisatorischer Tools als organisationales Gedächtnis begriffen werden muss, geht *Christian Gärtner* im Rückgriff auf das sozialpsychologische Affordance-Konzept nach. Die Gedächtnisprobleme, die sich mit Blick auf ‚Anker‘-Kräfte aus der Personalfuktuation für Organisationen des Einzelhandels ergeben, nimmt *Jens Ernesti* in seinem Aufsatz in den Blick, und *Stefan Joller* rekonstruiert in seinem Beitrag über die Presseberichterstattung der Plagiatsaffäre um die Dissertation des Politikers Karl-Theodor zu Guttenberg die Organisation massenmedial vermittelten Erinnerens. Die Abteilung schließt mit der Arbeit *Tim Schröders*, in der er die Frage diskutiert, inwieweit der Gedächtnis- aspekt betrieblicher Beschäftigungsstabilität der Organisation nutzt oder schadet.

Die dritte Abteilung des Bandes umfasst drei Beiträge, in denen der Schwerpunkt auf der organisationalen „Organisation der Vergangenheit“ liegt. *Wolfgang Schmidt* befasst sich mit einem strittigen Fall von Erinnerungsarbeit innerhalb der Bundeswehr: der Vergabe des Traditionsnamens ‚Werner Mölders‘ an das Luftwaffengeschwader 74 und der Rücknahme dieser Widmung. *Elisa Goudin-Steinmann* analysiert am Beispiel des Berliner Hauses für Kulturarbeit die Organisation von Vergangenheit unter den Bedingungen des autoritären (Gedächtnis-)Regimes der DDR. Eine andere Perspektive nimmt *Pamela Heß* ein, wenn sie sich mit der bundesdeutschen Organisation der DDR-Erinnerung auseinandersetzt und zu der Einschätzung gelangt, dass die deutsche Gedächtnispolitik der Nachwende-Zeit einen Spagat zwischen zwei Erinnerungskomplexen vollführen muss.

Literatur

- Anderson, Marc H. und Peter Y.T. Sun. 2010. What have Scholars Retrieved from Walsh and Ungson (1991)? A citation context study. *Management Learning* 41 (2): 131-145.
- Cevolini, Alberto. 2014. Die Organisation des Gedächtnisses und das Gedächtnis der Organisation. In *Die Sozialität des Erinnerens. Beiträge zur Arbeit an einer Theorie des sozialen Gedächtnisses*, hrsg. O. Dimbath und M. Heinlein. 167-182. Wiesbaden: Springer VS.
- Dimbath, Oliver. 2014. *Oblivionismus. Vergessen und Vergesslichkeit in der modernen Wissenschaft*. Konstanz: UVK.
- Hahn, Alois. 2000. *Konstruktionen des Selbst, der Welt und der Geschichte. Aufsätze zur Kultursoziologie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Halbwachs, Maurice. 2006. *Das Gedächtnis und seine sozialen Bedingungen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Hoeres, Peter. 2004. Das Militär der Gesellschaft – Zum Verhältnis von Militär und Politik im Deutschen Kaiserreich. In *Geschichte und Systemtheorie. Exemplarische Fallstudien*, hrsg. F. Becker. 330-354. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Kohl, Tobias. 2009. Das Militär der Politik. *Soziale Systeme* 15 (1): 160-188.
- Kohlstruck, Michael. 2004. Erinnerungspolitik: Kollektive Identität, Neue Ordnung, Diskurshegemonie. In *Politikwissenschaft als Kulturwissenschaft. Theorien, Methoden, Problemstellungen*, hrsg. B. Schwelling. 173-193. Wiesbaden: VS Verlag.
- König, Helmut. 2008. *Politik und Gedächtnis*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Leonhard, Nina. 2014. Gedächtnis, Wissen und soziale Integration. In *Die Sozialität des Erinnerens*, hrsg. O. Dimbath und M. Heinlein. 199-216. Wiesbaden: Springer VS.
- . 2016. *Integration und Gedächtnis. NVA-Offiziere im vereinigten Deutschland*. Konstanz: UVK (im Erscheinen).
- Luhmann, Niklas. 1998. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- . 2000. *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- March, James G. 1972. Model Bias in Social Action. *Review of Educational Research* 42: 413-429.
- March, James G. und Johan P. Olsen. 1975. The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Political Research* 3: 147-171.
- Perrow, Charles. 1989. Eine Gesellschaft von Organisationen. *Journal für Sozialforschung* 29 (1): 3-19.
- Rowlinson, Michael, Andrea J. Casey, Per H. Hansen und Albert J. Mills. 2014. Narratives and memory in organizations. *Organization* 21 (4): 441-446.
- Schmitt, Achim, Stefano Borzillo und Gilbert Probst. 2011. Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing. *Management Learning* 43 (1): 53-74.
- Sebald, Gerd. 2014. *Generalisierung und Sinn. Überlegungen zur Formierung sozialer Gedächtnisse und des Sozialen*. Konstanz: UVK.
- Steil, Andrea Valéria und Jane Lucia Silva Santos. 2012. Building conceptual relations between organizational learning, knowledge, and memory. *International Journal of Business and Management Tomorrow* 2 (2): 1-9.
- Tacke, Veronika. 2001. Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationsstypologien. In *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*, hrsg. V. Tacke. 141-169. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Türk, Klaus, Thomas Lemke und Michael Bruch. 2006. *Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Walsh, James P. und Gerardo Rivera Ungson. 1991. Organizational Memory. *The Academy of Management Review* 16 (1): 57-91.
- Weber, Max. 1980. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Weick, Karl E. 1985. *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Young, James E. 1997. *Formen des Erinnerens. Gedenkstätten des Holocaust*. Wien: Passagen.

I

Theoretische Perspektiven auf das organisationale Gedächtnis

Organisationales Gedächtnis und Konventionen: Über Hypothesen, Akteure und Rechtfertigung

Arjan Kozica und Julia Brandl

Zusammenfassung

Der Beitrag erweitert aus der theoretischen Perspektive der Soziologie der Konventionen (*Économie des Conventions*, EC) die Forschung zur pragmatischen Dimension des organisationalen Gedächtnisses. Dabei wird erstens argumentiert, dass Konventionen als organisationales Gedächtnis verstanden werden können, in denen gespeichert wird, wie Koordinationsprobleme erfolgreich lösbar sind. Zweitens wird anhand des Akteurstatus der EC sowie des Konzepts der Handlungsregime diskutiert, wie Akteure auf gespeichertes Wissen zugreifen. Und drittens wird die bislang nicht berücksichtigte normative Dimension des organisationalen Gedächtnisses analysiert. Dabei wird argumentiert, dass Akteure sich auf Konventionen gestützt rechtfertigen, wenn sie Elemente des organisationalen Gedächtnisses aufgreifen. Insgesamt trägt der Beitrag dazu bei, die Verbindung von kollektivem Gedächtnis und Entscheidung besser zu verstehen, indem sie auf Basis der EC als eine interaktionistische, pragmatische und normativ geprägte Aushandlung von Erinnerungen in konkreten Situationen betrachtet wird.

1 Einleitung

Der Beitrag beschäftigt sich aus der theoretischen Perspektive der Soziologie der Konventionen (*Économie des conventions*, EC) (Boltanski und Thévenot 1999; Boltanski und Thévenot 2007; Diaz-Bone 2011a; Diaz-Bone 2011b; Diaz-Bone 2011c; Diaz-Bone 2015) mit der Forschung zum organisationalen Gedächtnis. Das Anliegen ist es, Einsichten der EC zu nutzen, insbesondere über den hypothetischen

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

N. Leonhard et al. (Hrsg.), *Organisation und Gedächtnis*,
Soziales Gedächtnis, Erinnern und Vergessen – Memory Studies,
DOI 10.1007/978-3-658-11827-3_2

und normativen Charakter von Wissen, um Impulse für die Diskussion über die Rolle des organisationalen Gedächtnisses für die Koordination von Akteuren in Organisationen zu geben.

Einem einflussreichen Beitrag von Walsh und Ungson (1991, S. 61) folgend, kann das organisationale Gedächtnis definiert werden als „stored information from an organization’s history that can be brought to bear on present decisions“. Walsh und Ungson (1991) identifizieren verschiedene ‚storage bins‘ (im Folgenden übersetzt als Wissensspeicher), in welchen organisationales Wissen mehr oder weniger objektiviert gespeichert werden kann. Strukturelle Komponenten von Wissensspeichern (zum Beispiel Rollen für Organisationsmitglieder) ermöglichen eine stärkere Objektivierung; in mentalen Komponenten von Wissensspeichern (zum Beispiel implizite Theorien) kann Wissen weniger stark objektiviert werden. Insgesamt geht das Konzept des Wissensspeichers jedoch von der Annahme aus, dass organisationales Wissen eine objektive Entität ist, die gespeichert und gezielt abgerufen werden kann (kritisch hierzu Corbett 2000; Feldman und Feldman 2006). Ungeachtet wie man zur Objektivitätsfrage steht, ist es wichtig auf Folgendes hinzuweisen: „Recollection of the past is an active, constructive process, not a simple matter of retrieving information“ (Schwartz 1982, S. 374). Bereits Halbwachs (1950) argumentiert, dass das kollektive Gedächtnis vom spezifischen Standpunkt der Akteure in der Gesellschaft geprägt ist.

Die Entwicklung der bisherigen Diskussion über die Rolle des organisationalen Gedächtnisses für Entscheidungen lässt sich in Verbindung mit der wachsenden Popularität interpretativer Ansätze in der Organisationsforschung erläutern. Organisationen werden zunehmend als „dynamische, lebensweltlich konstituierte Handlungszusammenhänge mit eigenen Kulturen“ (Knoblauch 1997, S. 6) betrachtet. Die Pluralität an Kulturen befördert Unterschiede in den Erinnerungen und Unsicherheiten bei den Akteuren. Sie lenkt den Blick auf Konflikte über die Relevanz von Wissen für die gemeinsamen Koordinationsaufgaben und Möglichkeiten zu deren Bearbeitung. Solange die „zweckrationale Orientierung der Organisation an einem Ziel“ (Knoblauch 1997, S. 6) unterstellt wird, unterstützt objektiviertes Wissen die organisationalen Akteure bei Entscheidungen. Werden Organisationen hingegen als dynamische Handlungszusammenhänge aufgefasst, stellt sich das kollektive Gedächtnis als fragmentiert und zunehmend widersprüchlich dar. Dies bezieht auch die Möglichkeit mit ein, dass das Gedächtnis umkämpft ist und Erinnerungen in konkreten Situationen immer wieder ausgehandelt werden müssen.

In diesem Fall ist Wissen in konkreten Situationen eingelagert, die Akteure auf Basis ihrer Weltsicht, Praktiken, Heuristiken, gelernten Verfahrensweisen usw. lösen (beispielsweise indem Kooperation gelingt, ein Problem ‚aus der Welt geschafft‘ wird). Deswegen lässt sich die Verbindung von kollektivem Gedächtnis und Ent-

scheidung besser verstehen, wenn man sie als die interaktionistische, pragmatische Aushandlung von Erinnerungen in konkreten Situationen betrachtet. Auf diesem Verständnis aufbauend wurde begonnen, der pragmatischen Dimension von Wissen in der Diskussion über das organisationale Gedächtnis Aufmerksamkeit zu geben (Corbett 2000; Feldman und Feldman 2006). Dabei bleiben aber bislang verschiedene Fragen offen: Zum Beispiel ist unklar, wie die Akteure situationsspezifisches Wissen generieren, wenn sie verschiedene Wissensspeicher verfügbar haben. Zudem wurde die normative Dimension von Wissen, auf die insbesondere Feldman und Feldman (2006) hingewiesen haben, bislang kaum aufgegriffen. Zwar wurde anerkannt, dass die gespeicherten Elemente des organisationalen Gedächtnisses eine normative Funktion haben können. Wie diese allerdings gestaltet ist, wurde nicht umfassender ausgearbeitet.

In diesem Beitrag wird argumentiert, dass die Soziologie der Konventionen (*Économie des conventions*, EC) eine sinnvolle theoretische Basis darstellt, um diese Fragen zu diskutieren. Zentraler Ansatzpunkt ist das Konzept der *Konventionen*. Konventionen sind Koordinationslogiken, die sich in der Vergangenheit gebildet haben oder unmittelbar in sozialen Situationen entstehen können. Konventionen dienen allgemein dazu, Situationen zu interpretieren, zu bewerten und Handlungen zu rechtfertigen. Damit bilden sie zugleich eine normative Ordnung, vor deren Hintergrund organisationale Akteure und Entscheidungsoptionen bewertet werden. Konventionen können organisationsspezifisch und somit Teil des organisationalen Gedächtnisses sein, aber auch über die spezifische Organisation hinausreichen.

Mit Blick auf die bisherige Forschung zum organisationalem Gedächtnis werden in diesem Beitrag drei Ansatzpunkte identifiziert, an denen die EC das Phänomen der Speicherung von Wissen in Organisationen und dessen Anwendung theoretisch erfassen kann. So wird erstens argumentiert, dass Konventionen als organisationales Gedächtnis verstanden werden können, in denen Wissen darüber gespeichert wird, wie Koordinationsprobleme erfolgreich gelöst werden können. Charakteristisch für die EC ist dabei die Sichtweise, dass die Gültigkeit dieses Wissens lediglich hypothetisch unterstellt wird. Zudem bietet die EC mit dem Konzept der Forminvestition einen Ansatz, wie dieses Wissen gebildet wird. Zweitens kann anhand der EC diskutiert werden, wie Akteure auf gespeichertes Wissen zugreifen. Aus Sicht der EC sind hier insbesondere die kritisch-reflexiven Fähigkeiten sowie das Konzept der Handlungsregime zu nennen. Und drittens wird die normative Dimension betrachtet, die sich im Handlungsregime der Rechtfertigung ausdrückt. Dabei wird argumentiert, dass Akteure sich auf Konventionen gestützt rechtfertigen, wenn sie bestimmte Elemente des organisationalen Gedächtnisses aufgreifen und im Jetzt als Entscheidungsgrundlage anwenden.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: Zunächst wird im ersten Teil das organisationale Gedächtnis diskutiert. Hierbei wird neben den Grundlagen der Diskussion insbesondere aufgezeigt, wie die sozialpsychologische Perspektive des organisationalen Gedächtnisses die Diskussion um das organisationale Gedächtnis bereichert hat. Es bleiben jedoch Fragen offen, die in einem Zwischenfazit diskutiert werden. Im zweiten Teil des Beitrags wird die EC eingeführt, wobei der Fokus insbesondere auf dem theoretischen Begriff der Konventionen sowie dem der Handlungsregime liegt. Im dritten Teil werden drei Ansatzpunkte diskutiert, an denen das organisationale Gedächtnis durch die EC erweitert werden kann, und zwar der theoretische Begriff der Konventionen, der Akteursbegriff der EC und das Konzept der Rechtfertigung der EC. Der Beitrag endet mit einem kurzen Fazit.

2 Einführung in die Diskussion zum organisationalen Gedächtnis

2.1 Grundlagen zum organisationalen Gedächtnis

Wissen in Organisationen zu speichern und dieses gespeicherte Wissen zu nutzen, wird als eine wesentliche Voraussetzung für organisationales Lernen betrachtet (Fiol und Lyles 1985; Levitt und March 1988; Spender 1996). Seit dem Walsh und Ungson (1991) einen einflussreichen konzeptionellen Beitrag veröffentlicht haben, wurde das Konstrukt beziehungsweise die Metapher des *Organisational Memory* (Organisationales Gedächtnis) vielfach aufgegriffen (Anderson und Sun 2010). Gespeichert wird das organisationale Wissen in mentalen und strukturellen Komponenten, die Walsh und Ungson (1991) als ‚storage bins‘ (Wissensspeicher) bezeichnen und wie folgt umschreiben:

- *Individuen* speichern Wissen in kognitiven Strukturen (Annahmen, implizite Theorien, ‚Faktenwissen‘) sowie personenbezogenen Objekten (Notizen, Ablagen).
- In der (Organisations-) *Kultur* wird Wissen in Form einer gemeinsamen Sprache und gemeinsamen Glaubenssystemen, Stories, Symbolen usw. abgelagert.
- Mit *Transformationen* sind (verhaltensbasierte) Routinen von Organisationsmitgliedern oder standard operating procedures (SOP) gemeint, die als kollektive Wissensspeicher fungieren.
- (Organisationale) *Strukturen* stellen formalisierte Rollen für die Organisationsmitglieder bereit und konservieren dadurch spezifisches organisationales Wissen.

- In der *physischen Umwelt* (Ecology) wird Wissen in beispielsweise Gebäude oder konkreten Arbeitsplatzarrangements gespeichert.
- In *externen Archiven* wird Wissen außerhalb der Organisation gespeichert, wie beispielsweise ehemalige Organisationsmitglieder, die bei Bedarf aktiviert werden können.

In diesen Wissensspeichern wird Wissen explizit und implizit abgespeichert (Olivera 2000, S.817). Walsh und Ungson (1991) argumentieren weiter, dass das organisationale Gedächtnis in einem Prozess aus Wissenserwerb (acquisition), Wissensspeicherung (retention) sowie Wissensabruf (retrieval) eingebunden ist.

Verschiedene Beiträge haben das Konzept des organisationalen Gedächtnisses von Walsh und Ungson (1991) aufgegriffen und sich damit befasst, wie die Wissensspeicher operationalisiert werden können und was die Anwendung dieser Wissensspeicher beeinflusst. Fiedler und Welpé (2010) haben beispielsweise untersucht, wie die organisationale Struktur (Spezialisierung und Standardisierung) das organisationale Gedächtnis beeinflusst. Sie haben dabei festgestellt, dass die Prozesse des Kodifizierens und des elektronischen Vermittelns von Wissen einen hohen Einfluss auf das organisationale Gedächtnis haben, und dass die organisationale Struktur diese Prozesse wesentlich beeinflusst. In einer anderen Studie wurde untersucht, wie das organisationale Gedächtnis mit dem Alter der Beschäftigten zusammenhängt (Dunham und Burt 2011). Dabei wurde argumentiert, dass ältere Mitarbeiter regelmäßiger dazu aufgefordert werden, ihr Wissen zu teilen und damit relativ zu jüngeren Mitarbeitern gewichtigerer Bestandteil des organisationalen Gedächtnisses sind.

Umfassend aufgegriffen wurde das Konzept des organisationalen Gedächtnisses in IT-orientierter Forschung (beispielsweise Stein und Swass 1995; Ackerman 1996). In dieser Diskussion steht die Speicherung von explizitem Wissen in Form von Dateien und sowie die Analyse von IT-Architekturen, über die auf dieses Wissen zugegriffen werden kann, im Vordergrund. Auf diesen Überlegungen aufbauend erarbeitet Olivera (2000) einen Ansatz von *organizational memory systems*, der zwar insbesondere auf explizitem (beziehungsweise explizierbarem) Wissen beruht, aber nicht nur technische Komponenten umfasst und zudem zumindest konzeptionell implizites Wissen mitintegriert. Das *organizational memory system* wird definiert als „sets of knowledge retention devices, such as people and documents, that collect, store, and provide access to the organization’s experience“ (Olivera 2000, S. 815). Drei wesentliche Parameter kennzeichnen das *organizational memory system*, und zwar Inhalt, Systemstruktur und Prozess:

- *Inhalt*, bei dem der Bezug auf Wissenstypologien, wie beispielsweise implizites und explizites Wissen oder deklarativem versus prozeduralem Wissen liegt;
- *Systemstruktur*, bei der beispielsweise relevant ist, wie Wissen organisiert ist; dazu gehört die Frage, wie zentralisiert oder dezentralisiert der Ort des Wissens ist (beispielsweise lokale PC-Festplatte versus unternehmensweite Datenbank; soziale Netzwerke sind dabei ein Beispiel für ein dezentrales Element) und wie Indexarchitekturen gestaltet sind (dazu zählen Organigramme, implizites Wissen über Wissensträger, digitale Indexstrukturen); die Systemstruktur beeinflusst wesentlich die Zugriffsmöglichkeiten auf das Wissen;
- *Prozess*, mit dem Wissen gesammelt (beispielsweise bestimmte Evaluations-Verfahren, best practice-Datenbanken), gepflegt („maintained“ beispielsweise durch Updates) und mit dem auf Wissen zugegriffen wird (Technologien; personenbezogene Zugänge).

Ein wichtiges Argument dabei ist, dass *organizational memory systems* dezidiert dazu da sind, Wissen zu sammeln, zu speichern und zugänglich zu machen – anders als bei den Wissensspeichern nach Walsh und Ungson (1991), in denen es auch um Organisationskultur oder Routinen geht, in denen Wissen zum Teil nichtintentional konserviert wird. Damit werden die Bestandteile des *organizational memory systems* als Entitäten betrachtet, die konkret analysiert werden können (Olivera 2000, S. 817). Zudem geht Olivera mit anderen Autoren (beispielsweise Stein 1995) davon aus, dass das organisationale Gedächtnis bewusst gestaltet werden kann, und dass dies eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften ist. Damit gerät verstärkt die Frage in den Blick, wie das organisationale Gedächtnis und die Performance von Organisationen zusammenhängen (beispielsweise Stein 1995; Wexler 2002).

Eine weitere zentrale Frage ist, inwiefern die Wissensspeicher untereinander verbunden sind. So argumentiert Karsten (1999), dass die Beziehungen der Wissensspeicher untereinander nicht hinreichend analysiert wurden. Empirische Studien wie die von Fiedler und Welpke (2010) verdeutlichen zwar, dass die Wissensspeicher untereinander verbunden sind, aber die konkreten Beziehungen bleiben dabei unklar. Diese Frage umfassender als bislang zu klären, ist bedeutsam, da das Zusammenwirken der Wissensspeicher nach Walsh und Ungson (1991) unterschiedliche Entitäten (individuelles gespeichertes Wissen, organisationale Strukturen, usw.) umfassen, und deren Zusammenwirken eine der zentralen Fragen in der Forschung um das organisationale Gedächtnis sein sollte (Corbett 2000).

An der bislang skizzierten Forschung zum organisationalen Gedächtnis wurden allerdings die Art und Weise kritisiert, wie Wissen konzeptualisiert wird. Spender (1996) und Feldman und Feldman (2006) weisen darauf hin, dass die Wissensspeicher in der Forschung zum organisationalen Gedächtnis weitgehend

als fixe Entitäten gefasst werden, denen epistemologisch betrachtet der Status eines Objekts zugeschrieben wird. Wissen wird damit zu etwas, was ‚da‘ ist, also etwas auf das die jeweiligen Akteure zugreifen können und das sie manipulieren können (Feldman und Feldman 2006, S. 864). Wie Akteure auf dieses verdinglichte Wissen zugreifen, wird in einer Prozessperspektive des organisationalen Gedächtnisses betrachtet. Grundlegend dabei ist, dass die Wissensspeicher in einem Prozess ‚befüllt‘ und ‚angewandt‘ werden (Casey und Olivera 2011; Fiedler und Welppe 2010; Walsh und Ungson 1991). Allerdings bleibt unklar, wie dieser Prozess aussieht und inwiefern sich Akteure in diesen Prozess einbringen. So stellen Fiedler und Welppe (2010) beispielsweise zwar fest, dass sie eine prozesshafte Perspektive einnehmen – begreifen den Prozess aber vor allem als Kodifizieren und Personalisieren des Wissens sowie des elektronischen Kommunizierens (383). Der Prozess umfasst daher lediglich beobachtbare Handlungen und nicht die ‚Tiefenstruktur‘, welche die Voraussetzungen für Handlungen sowie die dem Handeln zugrundeliegenden Motive umfasst.

2.2 Sozialpsychologische Perspektive des organisationalen Gedächtnisses

Diese oben genannten Kritikpunkte wurden zum Anlass genommen, das theoretische Konzept des organisationalen Gedächtnisses zu erweitern. Dabei wurde die These aufgegriffen, dass Wissen etwas ist, das durch die Akteure in einer Situation erst hergestellt (konstruiert) wird. Wissen hat dann keinen Objektcharakter mehr und „cannot be separated from an individual’s engagement in the ‚practicing‘ of their practice“ (Carlile 2002, S. 445). Indem Akteure also in spezifischen Situationen handeln, (re-)konstruieren sie durch ihr praktisches Tun das Wissen, das mit bestimmten Handlungsformaten (Praktiken) verbunden ist. Wissen entsteht dabei weder individuell, noch ist es lediglich als Objekt der Welt zu betrachten. Es ist vielmehr stets eingebettet in soziale Beziehungen, in denen Wissen ausgehandelt wird (Carlile 2002). Folglich handelt es sich auch beim organisationalen Gedächtnis weder um ein rein individuelles (das heißt auf einzelne Akteure bezogenes) noch um ein rein kollektives (auf die Organisation bezogenes) Konstrukt, sondern um ein verschiedene Ebenen durchdringendes Phänomen.

Aufbauend auf einem derartigen Verständnis formuliert Corbett (2000) drei wesentliche Elemente des organisationalen Gedächtnisses:

- *Persönliches Gedächtnis*, das aus individuellen Erinnerungen besteht, aber in hohem Maße durch soziale Prozesse strukturiert wird;

- *Kulturelles Gedächtnis*, das im Wesentlichen aus gemeinsam geteilten Mythen, Geschichten, Normen und einem gemeinsam geteilten Wissen über die Welt besteht (Berger und Luckmann 1969); zudem werden kulturelle Artefakte (Symbole, Identitätstexte) hinzugezählt;
- *Technologisches Gedächtnis* („prosthetic memory“), das aus den Erinnerungen besteht, die in Technologien eingelagert sind.

Diese drei Bausteine sind, so Corbett, untereinander vernetzt. Die Technologien beispielsweise spiegeln Teile des kulturellen Gedächtnisses wider, strukturieren aber selbst, wie das kulturelle Gedächtnis formiert und angewandt wird.

Aus diesen Elementen kann nun gespeichertes Wissen nicht einfach abgerufen werden. Vielmehr ist Erinnern ein „active process involving reconstruction, elaboration and invention“ (Corbett 2000, S. 286). Ähnlich argumentieren Morgeson und Hofmann (1999), dass das organisationale Gedächtnis als ein emergentes Konstrukt verstanden werden kann, das aus den Interaktionen entsteht, mit denen Akteure ihre Handlungen aushandeln und in denen sie (gemeinsam) Sinn konstruieren. Auch in einem solchen Verständnis haben Technologien eine wesentliche Funktion – allerdings nicht im Sinne von Wissensspeichern, aus denen bei Bedarf relevantes Wissen unmittelbar abgerufen werden kann. Vielmehr beeinflussen Technologien und das in ihnen eingelagerte Wissen die sozialen Diskurse, mit denen Akteure ‚sich erinnern‘ und ‚gespeichertes‘ Wissen in der aktuellen Situation anwenden (Corbett 2000, S. mit Verweis unter anderem auf Latour). Casey und Olivera (2011) sehen in diesem interaktionistischen Verständnis des organisationalen Gedächtnisses Ähnlichkeiten zum Konzept organisationaler Routinen von Feldman (2000). Organisationale Routinen entstehen diesem Ansatz folgend performativ durch die konkreten Aktivitäten der Akteure, die sich beim Handeln auf strukturelle Komponenten (Artefakte wie Vorschriften, Dokumentationen), kognitive Vorstellungen über das Idealbild der Routine sowie auf individuelle Interessen stützen (Feldman und Pentland 2003; Howard-Grenville 2005).

Einen Schritt weiter geht der Ansatz des *organizational remembering as a practice* von Feldman und Feldman (2006). Er basiert auf einer Kritik am objektivistischen Paradigma der Forschung zu organisationalem Gedächtnis, also der Annahme, dass Wissen objektiv existiert und rational genutzt werden kann, um konkrete Probleme zu lösen (siehe oben). Die Autoren schlagen vor, anstatt von organisationalem Gedächtnis („organizational memory“) von organisationalem Erinnern („organizational remembering“) zu sprechen. Organisationales Erinnern wird dabei als eine Praxis verstanden, die wesentlich auf inkorporiertem Wissen („embodied knowledge“, 869) und internalisiertem Habitus (Bourdieu 1976) beruht. Organisationales Erinnern geschieht nur zu einem geringen Teil explizit, sondern „mostly

in tacit, that is, unknowledged ways through routines“ (Feldman und Feldman 2006, S. 869). Allerdings stellen Feldman und Feldman dabei fest, dass implizites Wissen selbst Wissen eines sozialen Kollektivs ist, das unter den Mitglieder einer Wissensgemeinschaft geteilt wird: „tacit knowledge is less a characteristic of an individual than collectively enacted knowledge“ (869). Organisationales Erinnern wird nun als Praxis verstanden, in dem Akteure aktiv Sinn konstruieren. Dabei werden sie in jeder spezifischen Situation von individuellen Faktoren (biographischen Vorerfahrungen, intellektuellen und normative Dispositionen, Emotionen) sowie kollektiven Faktoren (Kultur, Geschichte der Organisation) beeinflusst (Feldman und Feldman 2006, S. 870). Eine wesentliche Rolle bei der Praxis des Erinnerns spielen Traditionen (Feldman und Feldman 2006, S. 869): „Traditions, containing norms, ideals, routines, etc. guide these practices, yet traditions themselves are flexible, heterogeneous, hence change with each enactment.“

Traditionen reduzieren Ambiguität und Komplexität, indem sie normatives Wissen (gut vs. schlecht) eines sozialen Kollektivs enthalten. Auch wenn Traditionen insbesondere konservierend wirken, können sie Feldman und Feldman (2006) zufolge durch die Akteure flexibel gehandhabt werden. Traditionen werden durch konkrete performative Akte, die von der bisherigen Tradition graduell abweichen können, (re-)konstituiert, was die Möglichkeit des beständigen Wandels ermöglicht (Giddens 1984). Dieser Wandel bezieht sich dabei nicht auf große ‚Change-Projekte‘ und ‚fundamentalen‘ Wandel, sondern auf ein Wandelverständnis als „ongoing and evolving, as situated and grounded in continuing updates of work processes and social practices“ (Feldman und Feldman 2006, S. 876).

2.3 Zwischenfazit

Die Existenz eines organisationalen Gedächtnisses, in dem Wissen gespeichert wird, ist zentral für die Vorstellung, dass Organisationen lernen können (Levitt und March 1988). Daher ist es kaum verwunderlich, dass der grundlegende Beitrag von Walsh und Ungson (1991) zum organisationalen Gedächtnis vielfach aufgegriffen wurde. Die sozialpsychologische Perspektive auf das organisationale Gedächtnis verdeutlicht, dass der Frage, wie Traditionen, Artefakte, Technologien und Individuen gespeichertes Wissen in der konkreten Situation (re-)konstruieren und wie diese Elemente Handeln in der Gegenwart ermöglichen, eine zentrale Bedeutung zukommt.

Allerdings bleiben bestimmte Aspekte offen. Beispielsweise wurde bislang noch nicht näher diskutiert, wie die ‚normative Dimension‘, auf die Feldman und Feldman (2006) explizit verweisen, das organisationale Erinnern beeinflusst. Feldman und