

**Angesichts der überall präsenten Aufforderung zu ständigem und lebenslangem Lernen, der sich eigentlich niemand mehr entziehen sollte, muss gefragt werden, ob das Fass nicht irgendwann überläuft. Ist es da nicht zweckmässig, auch das Verlernen in Erwägung zu ziehen? Was bis heute handlungsleitend war, kann morgen schon obsolet werden. Widerstand gegen Veränderungen resultiert häufig genug aus inadäquaten Strukturen, veralteten Verfahren und ineffektiven Werkzeugen, an die sich Menschen aus Angst vor Desorientierung im Transformationsprozess klammern.**

# Verlernen

## Drop your tools – or you will die!

**D**er nachfolgende Text ist eine Zusammenfassung eines Aufsatzes von Karl E. Weick, der in einem Heft der bekannten Zeitschrift für Organisationstheorie *Administrative Science Quarterly* zu deren 40-jährigem Jubiläum 1996 erschien. Der amerikanische Organisations-Psychologe stellt in seinem allegorischen Beitrag die Frage, welche Werkzeuge die Managementforschung heute behindern. Seine Untersuchung kann ohne weiteres auf das Denken und Handeln in Organisationen übertragen werden. Der Autor forscht seit über drei Jahrzehnten zur Frage, wie organisierte Gruppen unter äusserem Druck sinnstiftend handeln können. Eines seiner favorisierten Untersuchungsfelder sind Unfälle. In diesem Zusammenhang wurden seine Studien zu den tragischen Todesfällen bei der Bekämpfung von Waldbränden zu unübertroffenen Allegorien für organisationales Handeln.

In den Jahren 1949 und 1994 kamen zwei Feuerwehrmannschaften ums Leben, die bei der Bekämpfung von Waldbränden von explodierenden Feuerstellen überrascht wurden. In beiden Fällen wurde der Rückzug der Leute durch ihre schweren Werkzeuge, wie Schaufeln, Feuerspritzen und Rucksäcke, verlangsamt, die sie bei sich trugen und – trotz eindeutiger Anweisungen – nicht fallen liessen. Durch das Festhalten der Werkzeuge verloren sie an Strecke und kamen schliesslich, mit dem sicheren Waldrand in Sichtweite, um.

Ein ähnliches Beispiel stammt aus dem militärischen Bereich: Marinesoldaten verweigern mit tödlicher Regelmässigkeit den Befehl, bei sinkenden Schiffen vor dem Sprung ins Schlauchboot die stahlbewehrten Arbeitsschuhe auszuziehen, so dass sie entweder die Boote durchlöchern oder ertrinken.

Heiko Roehl  
und Karsten Trebesch

# Die schweren Werkzeuge fallen lassen - Karl Weicks Metapher des Verlernens

**K**arl Weick (1996) nimmt die erwähnten Desaster zum Anlass, zu fragen, warum die professionellen Feuerkämpfer ihr schweres Werkzeug – entgegen des Befehls ihres Vorgesetzten – nicht weggeworfen haben. Denn der Abwurf ist für ihn die Allegorie für Verlernen, rechtzeitige Anpassung und Flexibilität. Aus der Sicht von Weick gibt es mindestens 10 Erklärungen dafür, warum die Feuerwehrleute ihr Werkzeug nicht fallen lassen:

## 1. Hören

Im Getöse des gewaltigen Flammenmeeres wurde der Befehl, die Werkzeuge fallen zu lassen, nicht verstanden.

## 2. Rechtfertigung

Gewohntes Verhalten wird beibehalten, wenn es keine klaren und einsichtigen Gründe für Veränderungen gibt. Der Vorgesetzte Dodge hatte in Mann Gulch nur wenig mit seinen Leuten gesprochen. Sein Befehl zum Wegwerfen der Werkzeuge war eine der wenigen Anweisungen. Er meinte auch, dass dieser Befehl eigentlich selbstverständlich war, angesichts der Notwendigkeit, schneller vor den heranahenden Flammen weglaufen zu müssen. In South Canyon hatte, nach Aussagen von Augenzeugen, niemand den Befehl begründet.

## 3. Vertrauen

Die Feuerwehrleute widersetzten sich dem Befehl, weil sie den Vorgesetzten Dodge nicht gut kannten. In South Canyon kannte die Mannschaft sich auch kaum, so dass die Hinweise erfahrener Kollegen zum Fallenlassen der Werkzeuge keine legitimen Anweisungen für sie waren.

## 4. Kontrolle

Technologie kann so definiert werden, dass es aus Wissen über Ursache-Wirkung-Beziehungen besteht. Für die Feuerbekämpfer war das Behalten der Handwerkzeuge eine Ursache-Wirkung-Beziehung für das Überleben. Das Werkzeug könnte helfen, sich gegen das Feuer zu schützen. Etwas bei sich zu haben, mit dem das Umfeld verändert werden könnte, kann angstreduzierend wirken.

## 5. Fertigkeit im Fallenlassen

Dass die Leute nicht damit umgehen konnten, ihr Werkzeug einfach fallenzulassen, mag absurd klingen. Aber etliche der Überlebenden berichteten, dass sie und andere erst nach geeigneten Stellen suchten, wo sie ihr Werkzeug lassen oder gegen einen Baum lehnen konnten, damit es nicht zerstört würde. Wenn die Feuerwehrleute in der Ausbildung immer wieder hörten, dass man sorgfältig auf sein Werkzeug achten solle und wie teuer es doch wäre, dann reagiert man auf den Befehl zum Wegwerfen zumindest erst mal zögerlich. Alles, was wir über Stress-Verhalten und «überlerntes» Verhalten wissen, macht erklärlich, warum die Feuerwehrleute das Verhalten zeigten, was sie am besten kennen: ihr Werkzeug zu behalten. Das sorgsame Ablegen hat aber auch weitere Zeit gekostet.

## 6. Fertigkeit in Ausweich-Handlungen

Die ungewohnte Handlung, ein Fluchtfeuer vor sich anzuzünden (wie Dodge es getan hatte), verstand niemand



### **KARL E. WEICK**

Professor of Organizational Behavior and Psychology am Rensis Likert College der University of Michigan

University of Michigan  
Ann Arbor  
USA-48109 Michigan  
Fon 001-734-7631339  
Fax 001-734-9368716  
E-Mail: KarlW@umich.edu

angesichts der turbulenten Winde. So folgten ihm nur wenige Leute.

## 7. Fehlverhalten

Sein Werkzeug wegzuwerfen, konnte als Fehlverhalten betrachtet werden. Angesichts der ungewohnt angespannten Situation (nach einer Saison routinierter Brandbekämpfungen) war man sich nicht sicher, ob nicht auch Vorgesetzte Fehler machen könnten.

## 8. Soziale Dynamik

Wenn die Leute in einer Reihe laufen, können sie ihr Werkzeug aus einer sozialen Dynamik heraus behalten, die man auch als «pluralistische Ignoranz» bezeichnen kann: Wenn der Vordermann sein Werkzeug weiter bei sich trägt, erweckt er den Eindruck, sicherer zu sein, was die Angst des Hintermannes dämpft, so dass er auch sein Werkzeug behält. So mögen alle für sich genommen ängstlich sein, es entsteht aber der Fehlschluss, dass alle anderen ruhig sind. So entsteht eine Sicherheit, die gar nicht begründet ist. Der letzte in der Reihe, der die Feuersbrunst am stärksten spürt, trägt die ganze Last der Gefahr.

## 9. Konsequenzen

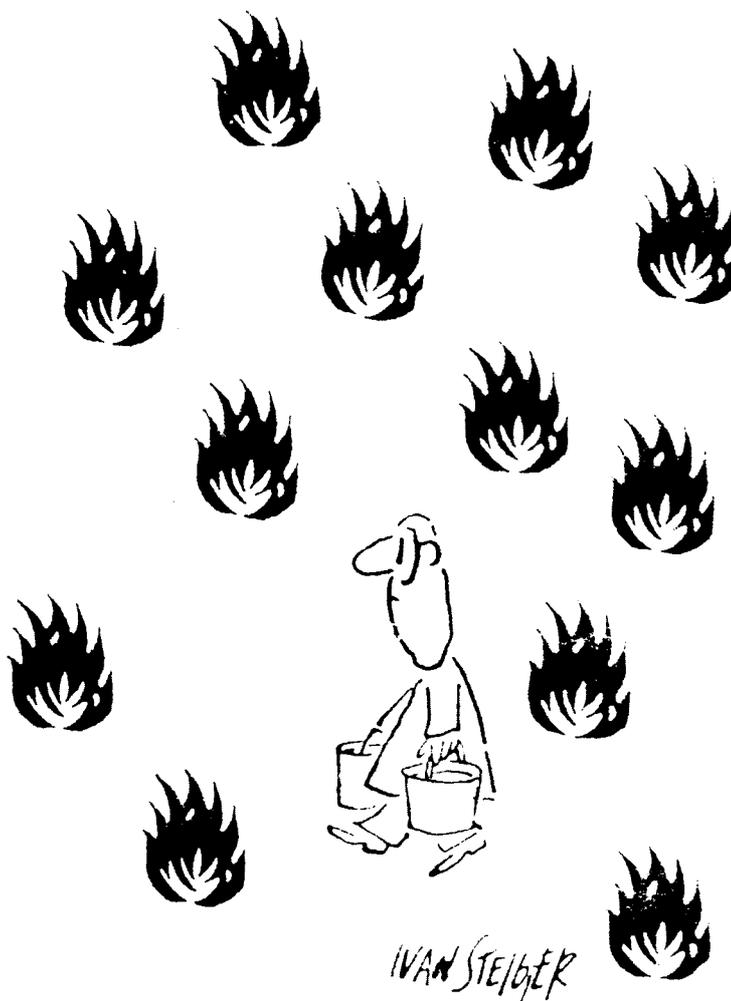
Die Leute werden die Werkzeuge nicht wegwerfen, wenn sie meinen, dass sich damit auch nicht viel ändern wird. Angesichts des Lärms, des Windes, der Funken und des Rauches ist eine ganz kleine Veränderung psychologisch nicht so plausibel. Aber ohne das Werkzeug hätten die Feuerwehrleute einige Meter mehr pro Minute zurücklegen können. Es hätte den Unterschied zwischen Sicherheit und Tod bedeuten können. Der kumulative Effekt kleinster Veränderungen war aber nicht evident für die Leute. Kleinste Veränderungen waren angesichts der gewaltigen Bedrohung nur triviale Veränderungen, also veränderten sie nichts.

## 10. Identität

Für die Feuerwehrleute waren Werkzeug und Mensch eine Einheit, nicht verschiedene Dinge, nicht trennbar und nicht von anderer Wesensart. Feuer kann man nicht mit blossen Händen und Körpern, sondern nur mit Werkzeugen bekämpfen. Sie sind die wesentlichen Merkmale der Feuerwehrleute und entscheidend für ihre Identität. Aus ihnen definiert sich die Position in der Gruppe,

sie schaffen die Fähigkeiten und sie erhalten die gleiche Pflege wie sie selbst. Es sind die sinngebenden Artefakte, die ihre Kultur definieren. Das Wegwerfen der Werkzeuge hätte eine existenzielle Krise heraufbeschworen. Diese Verschmelzung von Werkzeug und Identität hätte in der Drucksituation bedeutet, seinen Stolz aufzugeben.

*Zusammenfassung von  
Karsten Trebesch*



## We are the Tools of our Tools - eine kurze Replik auf Karl Weick

**K**arl Weicks Text ist für ein aufgeklärtes Nachdenken über organisationale Veränderung von überraschender Aktualität. Während Instrumente in Forschung und Praxis meist positiv mit Management und Machbarkeit assoziiert sind, zeigt Weick die andere Seite der Medaille: Instrumente als Symbol der Routine und als verkörperte Opposition zur Innovation. Der Feuerwehrmann, der mit seinem Werkzeug in der Hand zu Grunde geht, steht für die Unfähigkeit des Managers, von Tools, Methoden und Werkzeugen abzusehen – und stattdessen mit dem Instrument in der Hand unterzugehen.

Die zentrale Frage, *warum* die Feuerwehrleute in der lebensbedrohlichen Situation nicht ihre Gerätschaften fallen liessen, beantwortet Weick ganz einfach: Sie können nicht anders. Die Instrumente hatten ihnen in Hunderten von Situationen geholfen. Warum sollten sie ausgerechnet jetzt auf genau das Verzichteten, was bisher ihr Überleben sicherte? Es herrschte die Überzeugung, mit dem Werkzeug in der Hand eher überleben zu können. Die Betroffenen hatten keine Übung im Abwerfen ihrer Werkzeuge, sie dachten ausserdem, dass die Gerätschaften zu wertvoll seien, um sie einfach aufzugeben. Ausserdem waren bei den Opfern keine Erfahrungen mit alternativen Möglichkeiten vorhanden, dem Feuer zu entkommen, wie etwa dem Aufbau eines Feuerschutzes oder der Entfaltung eines sogenannten Fluchtfeuers.

Darüber hinaus wäre das Abwerfen subjektiv mit dem Eingeständnis eines Fehlers verbunden gewesen, was der sozialen Dynamik der Gruppe, in der ein vorangehender Feuerwehrmann seine Geräte behält, und die folgenden Leute das Gleiche tun, zuwider läuft. Die erwartbaren Konsequenzen beim Abwerfen der Instrumente erschienen den Beteiligten nicht deutlich genug situationsverbessernd: «Small changes seem like trivial changes, so nothing changes» (1996a: 307). Letztlich wirkten die Werkzeuge identitätsstiftend für die Personen. Personen und Werkzeuge sind bei den Feuerwehrleuten kaum voneinander zu trennen, denn mit den blossen Händen lässt sich kein Feuer bekämpfen. Das Wegwerfen der Instrumente, so interpretiert Weick, käme einer Existenzkrise gleich: «Without my tools, who am I? A coward? A fool?» (Weick 1996a: 308).

An dieser Stelle entwickelt Weicks Metapher einen immensen Sog, dem sich Praktiker der Organisationsentwicklung nur schwer entziehen können. In den von Weick gelieferten Gründe für die schrecklichen Disaster spiegelt sich die gefährliche, innovationsfeindliche Kraft der herrschenden Routinen der Organisation.

Mit seinem Imperativ: «Drop your tools or you will die!» (1996a: 301) setzt Weick das Festhalten an Instrumenten unter bestimmten Bedingungen mit lebensbedrohlicher Ignoranz gleich – ohne dass die Betroffenen in diesen Zusammenhang Einsicht nehmen können. Das Loslassen der Instrumente ist nicht schwierig, weil irgendeine Niederträchtigkeit der Systeme die Menschen zum Festhalten zwingt. Die Schwierigkeit, angesichts einer kritischen Situation bekannte, liebgeordnete Gewohnheiten loszulassen – sie stattdessen womöglich noch fester in den Griff zu nehmen – ist vielmehr ein grundsätzlicher, sozialer Ausdruck des Beharrens, wenn es auf Begeglichkeit ankommt.

Auch Instrumente der Organisationsentwicklung – vom Coaching über die Workshops bis hin zum Unterneh-

menstheater – sind angesichts der Natur ihres Interventionsgegenstandes in der unsicheren Situation, auf sich ändernde Kontexte mit sich ändernden kontextuellen Interventionen reagieren zu müssen. Trotzdem wird das eigene Instrument oft als allein seligmachende Lösung und *General Problem Solver* verkauft. Weicks Metapher zeigt, dass Menschen in Organisationen sich mit Instrumenten Sicherheit geben – und damit gleichzeitig in Kauf nehmen, von ihren Instrumenten in beklagenswerte Situationen gebracht zu werden. Am deutlichsten wird dies beim Blick auf die Folgen der Informations- und Kommunikationstechnologien. In der Interaktion von Mensch und Computer ist mancherorts kaum mehr erkennbar, wer eigentlich wen benutzt.

*Heiko Roehl*

### LITERATUR

**Weick, K.E. (1993):** The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. In: *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.

**Weick, K.E. (1995):** Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks u.a., Sage Publ.

**Weick, K.E. (1996a):** Drop Your Tools: An Allegory for Organization Studies. In: *Administrative Science Quarterly*, 41 (6), 301–313.

**Weick, K.E. (1996b):** Prepare your Organization to Fight Fires. In: *Harvard Business Review*, 74 (3), 143–148.

**Weick, K.E. (1998):** Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main, 2. Aufl., Suhrkamp Verlag. Ist bis heute das auch für die Organisationsentwicklung wie Systemtheorie relevanteste Werk.