

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort des Herausgebers .....</b>	<b>VII</b>
<b>Geleitwort .....</b>	<b>IX</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>XI</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XXI</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XXIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXIX</b>
<b>Symbolverzeichnis .....</b>	<b>XXXI</b>
<b>1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problem der Wettbewerbsfähigkeit .....	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit .....	4
1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit .....	7
<b>2. Grundauffassungen des Organizational Learning .....</b>	<b>13</b>
2.1 Organisationsbegriff dieser Arbeit .....	13
2.2 Perspektiven des Organizational Learning .....	17
2.2.1 Ansatzpunkte individuellen Lernens .....	17
2.2.2 Dimensionen sozialen Lernens .....	20
2.2.3 Organisatorisches Lernen .....	23
2.2.3.1 Ansatzpunkte organisatorischen Lernens zwischen der mikroskopischen und makroskopischen Beschreibungsebene .....	24
2.2.3.2 Konzeptionen organisatorischen Lernens .....	29

2.3	Der Lernzyklus nach MARCH/OLSEN .....	39
2.4	Determinanten des Organizational Learning .....	44
2.4.1	Lern-Impulse .....	45
2.4.2	Ausbreitungsgrad .....	51
2.4.3	Rückkoppelungsprozesse und zyklische Interdependenzen .....	52
2.4.4	Lern-Widerstände und "Unlearning" .....	56
2.5	Selbstorganisation als Gestaltungsprinzip lernender Organisationen .....	63
2.5.1	Ausgangsüberlegung zur Selbstorganisation zwischen Aufbau- und Ablauforganisation .....	63
2.5.2	Koordination als Kriterium zur Systematisierung der Selbstorganisation .....	66
2.5.3	Selbstorganisation als systemische Eigendynamik .....	75
2.6	Informationstechnische Unterstützung lernender Organisationen .....	79
2.6.1	Bestehende Ansätze zur Kommunikationsunterstützung lernender Organisationen .....	81
2.6.1.1	Der "communication framework" nach DAFT/HUBER .....	81
2.6.1.2	Erweiterung des "communication framework" .....	89
2.6.2	Kooperationsunterstützende Systeme (Groupware) .....	92
2.6.3	Optionscharakter der Technikanwendung .....	97
<b>3.</b>	<b>Mikroskopische Determinanten des Organizational Learning .....</b>	<b>101</b>
3.1	Entwicklungsschritte zur Erarbeitung eines empirischen Forschungsdesigns und zur Datenerhebung .....	102
3.2	Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung .....	104

---

3.2.1	Bestehende Anhaltspunkte und explorative Voruntersuchung .....	104
3.2.2	Design der schriftlichen Untersuchung .....	108
3.2.3	Untersuchungsvariablen .....	112
3.2.3.1	Unternehmensbezogene und soziodemographische Merkmale .....	113
3.2.3.2	Eigene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft .....	114
3.2.3.3	Individuelle Interessengebiete und persönliche Motivationsfaktoren .....	115
3.2.3.4	Selbstorganisationsgrad und Selbstorganisationsempfinden .....	116
3.2.3.5	Informations- und Kommunikationsanbindung .....	118
3.2.3.6	Vorgesetztenverhalten und Beziehungen zum Vorgesetzten .....	120
3.2.3.7	Arbeitsbedingungen und Umfeld der Arbeitsdurchführung .....	121
3.2.3.8	Kooperation und Teamwork .....	123
3.2.3.9	Informationstechnische Kenntnisse und Unterstützung .....	126
3.3	Ablauf der Erhebung und Stichprobenauswahl .....	129
3.4	Statistische Datenauswertung .....	133
3.4.1	Clusteranalyse .....	133
3.4.2	Spezifikation der Clusteranalyse .....	134
3.4.3	Fallstudie I .....	135
3.4.3.1	Charakteristika der Stichprobe in Fallstudie I .....	135
3.4.3.2	Bestimmung einer geeigneten Clusterzahl .....	137
3.4.3.3	Charakterisierung der Cluster .....	141
3.4.3.4	Ausgewählte zusätzliche analytische Ergebnisse .....	145

---

3.4.4 Fallstudie II .....	155
3.4.4.1 Charakteristika der Stichprobe in Fallstudie II .....	155
3.4.4.2 Bestimmung einer geeigneten Clusterzahl .....	157
3.4.4.3 Charakterisierung der Cluster .....	161
3.4.4.4 Ausgewählte zusätzliche analytische Ergebnisse .....	164
3.5 Zusammenfassendes Ergebnis der empirischen Untersuchung .....	173
<b>4. Vorschlag einer Modellierung des Organizational Learning-Prozesses .....</b>	<b>177</b>
4.1 Der Mastergleichungsansatz als Modellgrundlage .....	178
4.1.1 Organizational Learning als ein synergetischer Prozeß .....	178
4.1.2 Der Mastergleichungsansatz für organisatorisches Lernen .....	182
4.2 Konkretisierung des Mastergleichungsansatzes für Organizational Learning .....	184
4.2.1 Individuelle, mikroskopische Ebene .....	184
4.2.2 Organisatorische, makroskopische Ebene .....	186
4.2.3 Modellierung der Übergangswahrscheinlichkeiten .....	187
4.2.4 Verknüpfung der Mikro- mit der Makroebene durch die Mastergleichung .....	193
4.2.5 Phänomenologie der generierbaren organisatorischen Lernmuster innerhalb des Organizational Learning-Zyklus .....	195
4.3 Zur Modellierbarkeit des Organizational Learning .....	208
<b>5. Bewertung und Schlußfolgerungen .....</b>	<b>213</b>
<b>6. Zusammenfassung .....</b>	<b>225</b>

---

<b>7. Anhang .....</b>	<b>229</b>
7.1 Anhang A: Fragebogen der schriftlichen Befragung .....	229
7.2 Anhang B: Anmerkungen zur computergestützten Auswertung und zu den verwendeten uni- und multivariaten statistischen Verfahren .....	241
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>247</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>301</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gedankenflußdiagramm der vorliegenden Arbeit .....	8
Abbildung 2:	Organisationsbegriffe in der betriebswirtschaftlichen Literatur .....	14
Abbildung 3:	Kontinuum von Lernebenen im Unternehmen nach Shrivastava (1983), S. 18 - 24. ....	33
Abbildung 4:	"Single-Loop" und "Double-Loop Learning" nach Argyris (1992), S. 8. ....	36
Abbildung 5:	Der "Complete Cycle of Choice" nach MARCH/OLSEN, unterteilt in mikro- und makroskopische Ebenen .....	40
Abbildung 6:	Der "Complete Cycle of Choice" nach MARCH/OLSEN, eingebettet in die systemisch-strukturelle und die interpretative Perspektive .....	43
Abbildung 7:	"Authority Matrix" nach Hackman (1986), S. 92. ....	73
Abbildung 8:	Übersicht über die in der Literatur existierenden Vorstellungen zu den Wirkungen des Einsatzes von Informationstechnik auf die Organisation .....	98
Abbildung 9:	Überblick über die Vorgehensweise zur Erarbeitung eines detaillierten theoretischen Bezugsrahmens für die empirische Untersuchung .....	103
Abbildung 10:	Überblick über das Spektrum an Fragestellungen der endgültigen empirischen Untersuchung .....	128
Abbildung 11:	Entwicklung der Fehlerquadratsumme in Fallstudie I .....	138
Abbildung 12:	Unterschiede zwischen den Clustern in Fallstudie I anhand der Mittelwerte .....	145
Abbildung 13:	Angenommener multivariater Zusammenhang auf die Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	153
Abbildung 14:	Entwicklung der Fehlerquadratsumme in Fallstudie II .....	158
Abbildung 15:	Unterschiede zwischen den Clustern in Fallstudie II anhand der Mittelwerte .....	164
Abbildung 16:	Der Mastergleichungsansatz für den Zyklus des Organizational Learning .....	183

---

Abbildung 17:	Flußlinien der Mittelwerte und Lösung der Mastergleichung bei schwachen Agglomerationstrend innerhalb jeder Organisationsgruppierung und schwachen Agglomerationstrends zwischen den Organisationsgruppierungen. Quelle: Weidlich/Haag (1983), S. 104. ....	201
Abbildung 18:	Flußlinien der Mittelwerte und Lösung der Mastergleichung bei schwachen Agglomerationstrends innerhalb jeder Organisationsgruppe und starker Agglomerationstrends zwischen den Organisationsgruppen. Quelle: Weidlich/Haag (1983), S. 105. ....	202
Abbildung 19:	Flußlinien der Mittelwerte und Lösung der Mastergleichung bei hohen Agglomerationstrends innerhalb jeder Organisationsgruppe und entgegengesetzten Agglomerationstrends zwischen den Organisationsgruppen Quelle: Weidlich/Haag (1983), S. 111. ....	204
Abbildung 20:	Zeitliche Entwicklungen der Wahrscheinlichkeitsdichtefunktion. Quelle: Woeckener (1992), S. 421 - 424. ....	206
Abbildung 21:	Determinanten des Selbstorganisationsgrades (Autonomiegrades) teilautonomer Arbeitsgruppen .....	222

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anforderungen an die Gestaltung organisatorischer Informationssysteme in lernenden Organisationen nach Daft/Huber (1987), S. 20 - 24. ....	85
Tabelle 2:	Häufigkeitstabelle zu Frage 1: Abteilungen der Befragten .....	135
Tabelle 3:	Häufigkeitstabelle zu Frage 39: Altersstruktur der Befragten .....	136
Tabelle 4:	Häufigkeitstabelle zu Frage 41: Höchster erreichter Schulabschluß .....	136
Tabelle 5:	Häufigkeitstabelle zu Frage 42: Länge der Betriebszugehörigkeit .....	137
Tabelle 6:	Häufigkeitstabelle zur 2-Clusterlösung in Fallstudie I .....	138
Tabelle 7:	Schluß-Statistik der Diskriminanzanalyse in Fallstudie I .....	139
Tabelle 8:	Klassifikationsmatrix der 2-Cluster-Lösung in Fallstudie I .....	139
Tabelle 9:	F-Werte der 2-Cluster-Lösung in Fallstudie I .....	140
Tabelle 10:	Ergebnisüberblick der Kontingenztafelanalysen zwischen der 2-Clusterlösung und anderen Fragestellungen .....	142
Tabelle 11:	Varianzanalyse zwischen der hierarchischen Position (unabh.) und der Kommunikation innerhalb des Unternehmens (abh.) .....	146
Tabelle 12:	Varianzanalyse zwischen der hierarchischen Position (unabh.) und der Information über die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens (abh.) .....	146
Tabelle 13:	Varianzanalyse zwischen der hierarchischen Position (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einzubringen (abh.) .....	147
Tabelle 14:	Varianzanalyse zwischen der hierarchischen Position (unabh.) und der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen (abh.) .....	147

Tabelle 15:	Kontingenztafelanalyse über den Zusammenhang zwischen der Länge der Zugehörigkeit zum Unternehmen (unabh.) und der Kommunikation innerhalb des Unternehmens (abh.) .....	148
Tabelle 16:	Varianzanalyse zwischen dem Arbeitsklima in der Abteilung (unabh.) und der Kommunikation innerhalb des Unternehmens (abh.) .....	149
Tabelle 17:	Varianzanalyse zwischen der Beachtung der eigenen Meinung durch den Vorgesetzten (unabh.) und der Kommunikation innerhalb des Unternehmens (abh.) .....	149
Tabelle 18:	Kontingenztafelanalyse über den Zusammenhang zwischen der Förderung von Einsatzbereitschaft durch den Vorgesetzten (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einzubringen (abh.) .....	150
Tabelle 19:	Varianzanalyse zwischen der Beachtung der eigenen Meinung durch den Vorgesetzten (unabh.) und dem eigenständigen Einbringen von Verbesserungsvorschlägen (abh.) .....	150
Tabelle 20:	Varianzanalyse zwischen den Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Durchführung der Arbeit (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	151
Tabelle 21:	Varianzanalyse zwischen der Zusammenarbeit in der Abteilung (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	151
Tabelle 22:	Varianzanalyse zwischen dem Statement hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen (unabh.) und der Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Abteilung (abh.) .....	152
Tabelle 23:	Varianzanalyse zwischen dem Arbeitsklima in der Abteilung (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	152

Tabelle 24:	Varianzanalyse zwischen der Möglichkeit zu einem Feedback auf Leistungen und Erfolge der Arbeit (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	153
Tabelle 25:	Mehrfaktorielle Varianzanalyse zwischen der den EDV-Kenntnissen (unabh.), der Benutzerfreundlichkeit der eingesetzten I&K-Systeme (unabh.), der Kommunikation (unabh.) sowie der Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Abteilung (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	154
Tabelle 26:	Varianzanalyse zwischen der Länge der Betriebszugehörigkeit (unabh.) und den EDV-Kenntnissen (abh.) .....	155
Tabelle 27:	Varianzanalyse zwischen der Notwendigkeit des Einsatzes von Computern am Arbeitsplatz (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	155
Tabelle 28:	Häufigkeitstabelle zu Frage 1: Abteilungen der Befragten .....	156
Tabelle 29:	Häufigkeitstabelle zu Frage 39: Altersstruktur der Befragten .....	156
Tabelle 30:	Häufigkeitstabelle zu Frage 41: Höchster erreichter Schulabschluß .....	156
Tabelle 31:	Häufigkeitstabelle zu Frage 42: Länge der Betriebszugehörigkeit .....	157
Tabelle 32:	Häufigkeitstabelle zur 2-Clusterlösung der Fallstudie II .....	158
Tabelle 33:	Schluß-Statistik der Diskriminanzanalyse in Fallstudie II .....	159
Tabelle 34:	Klassifikationsmatrix der 2-Cluster-Lösung in Fallstudie II .....	159
Tabelle 35:	F-Werte der 2-Cluster-Lösung in Fallstudie II .....	160
Tabelle 36:	Ergebnisüberblick der Kontingenztafelanalysen zwischen der 2-Clusterlösung und anderen Fragestellungen .....	161
Tabelle 37:	Varianzanalyse zwischen der hierarchischen Position (unabh.) und der Kommunikation innerhalb des Unternehmens (abh.) .....	165

Tabelle 38:	Varianzanalyse zwischen der hierarchischen Position (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einzubringen (abh.) .....	165
Tabelle 39:	Varianzanalyse zwischen der Länge der Zugehörigkeit zum Unternehmen (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	166
Tabelle 40:	Varianzanalyse zwischen der Länge der Zugehörigkeit zum Unternehmen (unabh.) und der Zusammenarbeit in der eigenen Abteilung (abh.) .....	166
Tabelle 41:	Kontingenztafelanalyse über den Zusammenhang zwischen dem Arbeitsklima in der Abteilung (unabh.) und der Kommunikation innerhalb des Unternehmens (abh.) .....	167
Tabelle 42:	Varianzanalyse zwischen dem Arbeitsklima in der Abteilung (unabh.) und der Kommunikation innerhalb des Unternehmens (abh.) .....	167
Tabelle 43:	Varianzanalyse zwischen dem Arbeitsklima in der Abteilung (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	168
Tabelle 44:	Varianzanalyse zwischen der Kommunikation (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	168
Tabelle 45:	Varianzanalyse zwischen der Beachtung der Meinung durch den Vorgesetzten (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	169
Tabelle 46:	Varianzanalyse zwischen der Beachtung der eigenen Meinung durch den Vorgesetzten (unabh.) und dem eigenständigen Einbringen von Verbesserungsvorschlägen (abh.) .....	169
Tabelle 47:	Varianzanalyse zwischen den Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Durchführung der Arbeit (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	170

---

Tabelle 48:	Varianzanalyse zwischen dem Feedback auf Leistungen und Erfolge der Arbeit (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	170
Tabelle 49:	Varianzanalyse zwischen der Zusammenarbeit in der Abteilung (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	171
Tabelle 50:	Varianzanalyse zwischen dem Arbeitsklima in der Abteilung (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	171
Tabelle 51:	Mehrfaktorielle Varianzanalyse zwischen der den EDV-Kenntnissen (unabh.), der Benutzerfreundlichkeit der eingesetzten I&K-Systeme (unabh.), der Kommunikation (unabh.) sowie der Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Abteilung (unabh.) und der Möglichkeit, das eigene Wissen und Können einbringen zu können (abh.) .....	172
Tabelle 52:	Varianzanalyse zwischen dem Alter (unabh.) und den EDV-Kenntnissen (abh.) .....	172