

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
A. EINFÜHRUNG	1
I. Zielsetzung der Arbeit.....	2
II. Exkurs: Wissenschaftstheoretische Perspektive	3
III. Aufbau der Arbeit.....	6
B. EINFÜHRUNG IN DAS BEGRIFFSSYSTEM DES ORGANISATORISCHEN LERNENS	9
I. Ziele und Auslöser des organisatorischen Lernens	10
1. Das Unternehmen im Einfluß der Umwelt.....	11
2. Ziele des organisatorischen Lernens	13
3. Auslösende Faktoren des organisatorischen Lernens.....	16
II. Entwicklung eines Bezugsrahmens des organisatorischen Lernens aus der Perspektive des ganzheitlichen Managements	19
1. Das St. Galler-Management-Konzept als Basis des Bezugsrahmens	19
a. Normative Ebene	21
b. Strategische Ebene.....	22
c. Operative Ebene	24
d. Zielsystem des St. Galler-Management-Konzeptes	24
2. Zusammenführung der ganzheitlichen Managementperspektive mit den Zielen des organisatorischen Lernens im Bezugsrahmen	26
III. Präsentation ausgewählter Ansätze des organisatorischen Lernens und ihre Kritik im Hinblick auf die Anforderungen des entwickelten Bezugsrahmens	28
1. Organisatorisches Lernen im Rahmen der Verhaltenstheorie der Organisation (Cyert und March, 1963)	29
2. Der Lernzyklus nach March und Olsen (1975).....	31
3. Organisatorisches Lernen als Weiterentwicklung des organisatorischen Wissens (Duncan und Weiss, 1979).....	34
4. Organisatorisches Lernen in drei Schleifen (Argyris und Schön, 1978)	37

5.	Organisatorisches Lernen im Stimulus-Response-Modell (Hedberg, 1981)	42
6.	Das Prozeßmodell des organisatorischen Lernens (Pautzke und Müller-Stewens, 1989, 1991)	45
X 7.	Das Verhältnis von impliziten und expliziten Wissen in der Wissensspirale (Nonaka, 1992)	49
IV.	Kritische Würdigung der vorgestellten Ansätze und Perspektivenöffnung für ein neues Modell des organisatorischen Lernens	51
C.	VERKNÜPFUNG ORGANISATIONSTHEORETISCHER UND LERNTHEORETISCHER ASPEKTE ZUM LERNEN AUF ALLEN ORGANISATIONSEBENEN	54
I.	Einbettung des organisatorischen Lernens in das organisationstheoretische Umfeld	54
1.	Bestimmung eines geeigneten Organisationsbegriffs für das organisatorische Lernen	55
X 2.	Systemtheorie als organisationstheoretischer Ansatz	57
a.	Systemtheoretisch-kybernetisches Organisationsverständnis	58
b.	Die betriebliche Organisation aus der Perspektive soziologischer Systemtheorie	61
X 3.	Systemtheoretisches Organisationsverständnis als Basis des organisatorischen Lernens	64
II.	Lerntheoretische Grundlagen des organisatorischen Lernens	67
1.	Begriffliche Einführung und Darlegung eines individuell-kognitiven Lernprozesses	67
2.	Ausgewählte Lerntheorien zur Erklärung individueller Lernprozesse	72
a.	Behavioristische Stimulus-Response Theorien.....	73
b.	Kognitive Stimulus-Organismus-Response Theorie.....	73
c.	Soziales Lernen	74
d.	Fazit der Lerntheorien im Hinblick auf das organisatorische Lernen.....	76
III.	Lernen auf individueller, institutioneller und metaorganisatorischer Ebene.....	77
1.	Übertragung des individuell-kognitiven Lernprozesses auf die ganzheitliche Organisation: organisatorisches Lernen als kognitiver Lernprozeß	77

2. Anwendung ausgewählter Lerntheorien auf die verschiedenen Organisationsebenen	80
a. Erklärung des individuellen Lernens und des Gruppenlernens anhand der lerntheoretischen Ansätze	81
b. Darstellung des institutionellen Lernens mit Hilfe der lerntheoretischen Ansätze	83
c. Übertragung der lerntheoretischen Ansätze auf das Metalernen	84
3. Zusammenfassung zum Lernen auf allen Organisationsebenen	85

D. ANALYSE DER FUNKTIONALEN BEDEUTUNG VON STRUKTUR UND KULTUR FÜR DAS ORGANISATORISCHE LERNEN

87

I. Einführung in die theoretischen Kenntnisse von Struktur und Kultur der Organisation	87
1. Formale und informale Struktur Aspekte der Organisation	88
2. Organisationskulturelle Gesichtspunkte	90
a. Integrative Perspektive der Organisationskultur	91
b. Elemente der Organisationskultur	95
II. Struktur und Kultur als kontextuelle Einflußfaktoren individueller Lernprozesse	96
1. Ausgestaltungsmöglichkeiten der Organisationsstruktur zur Förderung der individuellen Lernfähigkeit	98
2. Beschaffenheit der Organisationskultur zur Unterstützung der individuellen Lernfähigkeit	102
III. Bedeutung von Struktur und Kultur als institutionelles Gedächtnis	106
IV. Struktur und Kultur als Feld der Selbstreflexion für Prozesse des Metalernens	110

E. GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND TRANSFORMATIONALE ZUSAMMENHÄNGE DER PROZESSE DES ANPASSUNGS-, VERÄNDERUNGS- UND ENTWICKLUNGSLERNENS

113

I. Anpassungslernen als individuelles Lernen auf der operativen Managementebene	113
1. Emergentes Erfahrungslernen der Organisationsmitglieder	118
a. Problemlösungslernen im Arbeitsprozeß	118
b. Innovatives Entdeckungslernen als permanente Suche nach Verbesserungen	121

c.	Imitationslernen aus Beobachtungen der Organisationsumwelt	124
d.	Förderung der individuellen Lernbereitschaft als Möglichkeit der Einflußnahme auf emergentes Lernen	124
2.	Intendiertes Erfahrungslernen der Organisationsmitglieder	129
a.	Lernen "on the job" als anreizgefördertes Erfahrungslernen	132
b.	Lernen "near the job" in institutionalisierten Gruppen.....	133
3.	Schlußfolgerungen zum emergenten und intendierten Erfahrungslernen	136
II.	Veränderungslernen als institutionelles Lernen auf der strategischen Managementebene.....	140
1.	Bewußte Transformationsprozesse als Veränderung des institutionellen Gedächtnisses	143
2.	Unbewußte Transformationsprozesse als Veränderung des institutionellen Gedächtnisses	144
III.	Entwicklungslernen als Metalernen auf der normativen Managementebene.....	146
F.	PRÄSENTATION UND EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG DES MODELLS DES GANZHEITLICHEN ORGANISATORISCHEN LERNENS	150
I.	Modell des ganzheitlichen organisatorischen Lernens	151
1.	Konstruktive Zusammenführung der hypothetischen Erkenntnisse zum ganzheitlichen organisatorischen Lernen im Modell	151
2.	Erkenntnistheoretischer Nutzen des ganzheitlichen organisa- torischen Lernens im Vergleich zu anderen Modellen	159
a.	Parallelen zwischen dem evolutionären Management und dem ganz- heitlichen organisatorischen Lernen	159
b.	Vorteile des ganzheitlichen organisatorischen Lernens gegenüber der Organisationsentwicklung.....	162
3.	Beitrag der Theorie des ganzheitlichen Lernens für das erfolgrei- che Überleben der Organisation in einer turbulenten Umwelt	165
II.	Empirische Anwendung des theoretischen Modells auf einen Organisationsbereich der Siemens Verkehrstechnik.....	166
1.	Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	167
a.	Der Geschäftsbereich Siemens Verkehrstechnik im Einfluß der TOP-Bewegung der Siemens AG.....	168
b.	Das Geschäftsgebiet "Fahrzeuge Fernverkehr" der Siemens Verkehrstechnik unter dem Aspekt seines Qualitäts- managementsystems	171

c. Situations- und projektspezifische Vorstellung des ICE-Geschäfts- segements	172
2. Empirische Beobachtung des ICE-Fehlleistungskosten- managements	174
a. Einführung in das Fehlleistungskostenmanagement	174
b. Ablauftechnische Erläuterung des ICE-Fehlleistungskosten- managements	178
3. Prüfung der Hypothesen des ganzheitlichen organisatorischen Lernens an der Empirie des ICE-Fehlleistungskosten- managements	182
a. Verortung des Anpassungs-, Veränderungs- und Entwicklungs- lernens im ICE-Fehlleistungskostenmanagement.....	183
b. ICE-Fehlleistungskostenmanagement als ganzheitlicher Lernprozeß einer Organisation	189
c. Verbesserungsvorschläge zum ICE-Fehlleistungskostenmanagement aus der theoretischen Perspektive der ganzheitlich lernenden Organisation	192
4. Bewährung des Modells	194

G. SCHLUBBEMERKUNG 196

Anlage 198

Literaturverzeichnis 200

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau und Gang der Arbeit	8
Abb. 2:	Ziele des organisatorischen Lernens	14
Abb. 3:	Lernoberfläche als Quelle von Lernprozessen	18
Abb. 4:	Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management	20
Abb. 5:	Drei Managementebenen in Relation zum Zielsystem des Unternehmens	26
Abb. 6:	Bezugsrahmen: organisatorischen Lernen aus der Perspektive des ganzheitlichen Managements	28
Abb. 7:	Adaptive Veränderung organisatorischer Strukturen	30
Abb. 8:	Organisatorischer Lernzyklus nach March und Olsen.....	32
Abb. 9:	Organisatorisches Erfahrungslernen durch Individuen.....	33
Abb. 10:	Organisatorisches Lernen als Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis	37
Abb. 11:	"Single-loop learning": Anpassungslernen	39
Abb. 12:	"Double-loop learning": Veränderungslernen.....	39
Abb. 13:	"Deutero learning": Entwicklungslernen	40
Abb. 14:	Drei Lernschleifen im Einklang mit den Lernebenen des Bezugsrahmens	41
Abb. 15:	Reaktion der Organisation auf die Umwelt im Stimulus-Response-Modell	43
Abb. 16:	"High-level learning" und "low-level learning"	45
Abb. 17:	Organisatorischer Lernzirkel nach Müller-Stewens und Pautzke.....	47
Abb. 18:	Entwicklung des individuellen, des kollektiven und des organisatorischen Wissens	48
Abb. 19:	Prozesse der Wissenserzeugung nach Nonaka	50
Abb. 20:	Spirale der Wissenserweiterung.....	51
Abb. 21:	Dimensionen des organisatorischen Lernens	53
Abb. 22:	Beziehungen von Wissen und Gedächtnis als individuell-kognitiver Lernprozeß	71

Abb. 23:	Übertragung des individuell-kognitiven Lernprozesses auf den Bezugsrahmen des organisatorischen Lernens.....	79
Abb. 24:	Die Anwendung ausgewählter Lerntheorien auf den Bezugsrahmen des organisatorischen Lernens.....	86
Abb. 25:	Modell der Organisationskultur nach Schein.....	94
Abb. 26:	Einfluß von Kultur und Struktur auf organisatorisches Lernen.....	111
Abb. 27:	Zirkel des individuellen Erfahrungslernens.....	116
Abb. 28:	Varianten des emergenten Erfahrungslernens in Abhängigkeit der Lernoberfläche.....	123
Abb. 29:	Gewinn individueller Kenntnisse aus emergenten Prozessen des Erfahrungslernens.....	125
Abb. 30:	Spektrum individueller Wissensentstehungsarten im operativen Bereich der Organisation.....	136
Abb. 31:	Einteilung der Wissensentstehungsarten in das Anpassungslernen und in das Wissenspotential des Veränderungslernens.....	137
Abb. 32:	Anpassungslernen auf der operativen Managementebene.....	140
Abb. 33:	Veränderungslernen auf der strategischen Managementebene.....	145
Abb. 34:	Entwicklungslernen auf der normativen Managementebene.....	148
Abb. 35:	Modell des ganzheitlichen organisatorischen Lernens.....	153
Abb. 36:	Modell des ganzheitlichen organisatorischen Lernens in systemtheoretisch-kybernetischer Perspektive.....	157
Abb. 37:	TOP-Bewegung der Siemens-Verkehrstechnik.....	171
Abb. 38:	Fehlleistungskostenmanagement als bewerteter Prozeß des Anpassungslernens.....	184
Abb. 39:	Fehlleistungskostenmanagement als bewerteter Prozeß des Veränderungslernens.....	186
Abb. 40:	Initialisierung und Überwachung des ICE-Fehlleistungskostenmanagements als Entwicklungslernen.....	188