

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	5
1. Einführung	17
1.1. Relevanz des Themas	17
X 1.2. Entwicklung einer Arbeitsdefinition organisationaler Lernfähigkeit ..	19
X 1.3. Zentrale theoretische Probleme des Organisationslernens	33
1.4. Zielsetzung der Arbeit	39
1.5. Fortgang der Arbeit	40
2. Bisherige Konzepte organisationalen Lernens	43
2.1. Grundauffassungen organisationalen Lernens	43
2.1.1. Zur Eigenständigkeit des Konzepts "Organisationales Lernen" ...	43
2.1.2. Kriterien organisationaler Lernprozesse	46
2.1.3. Verhaltensorientierte vs. kognitive Schwerpunkte organisationalen Lernens	49
2.2. Individuelle Lernhierarchien	52
2.3. Hierarchien organisationalen Lernens	56
X 2.3.1. Grundbegriffe des Ansatzes von ARGYRIS & SCHÖN	57
2.3.2. Die Optimierung interner Anpassungsprozesse durch "single-loop learning"	59
2.3.3. Die Aufrechterhaltung der externen Anpassung durch "double-loop learning"	62
2.3.4. Die Selbstreflexion organisationaler Lernprozesse durch "deutero learning"	67
X 2.4. Organisationales Lernen als die Veränderung der organisationalen Wissensbasis	71
X 2.5. Zusammenfassung und Diskussion	77
3. Kriterien organisationaler Lernfähigkeit	81
3.1. Theoretische Kriterien organisationaler Lernfähigkeit	82

3.1.1. Charakteristika organisationaler Lernfähigkeit	82
3.1.2. Die wissenschaftliche Methode	84
3.2. Theorien organisationaler Veränderung und ihr Erklärungspotential für ein Modell organisationaler Lernfähigkeit	85
3.2.1. Die Organisation innerhalb eines mechanistischen Systemverständnisses	85
3.2.2. Die Organisation innerhalb eines evolutionären bzw. organismischen Systemverständnisses	91
3.2.3. Die Organisation als selbstorganisierendes System	94
3.3. Triviale und Nicht-Triviale Systeme	98
3.3.1. Triviale Maschinen	99
3.3.2. Nicht-triviale Maschinen	101
3.4. Vorüberlegungen einer nicht-trivialen Auffassung von Steuerung als Basis für die Modellierung lernfähiger Organisationen	103
4. Die Determinanten organisationalen Lernens	107
4.1. Die Entwicklung von Organisationsstrukturen - ein Überblick	108
4.2. Organisationslernen und Führung	115
4.2.1. Systemische und symbolische Führungsauffassungen	116
4.2.2. Unterschiedliche Führungsauffassungen	124
4.2.3. Organisationale Lernfähigkeit und Führung	129
4.3. Organisationales Lernen und Strategie	142
4.3.1. Die unternehmerische Vision als Bezugsrahmen normativer und strategischer Entscheidungen	142
4.3.2. Grundbegriffe strategischer Planung	146
4.3.3. Probleme bestehender Implementierungsansätze	148
4.3.4. Konsequenzen für das Lernen von Organisationen	162
4.3.5. Konsequenzen aus der Perspektive "Strategisches Management = Managementlernen"	164
4.3.6. Zusammenfassung und Diskussion	167
4.4. Organisationales Lernen und Unternehmenskultur	169
4.4.1. Das Interesse an der Unternehmenskultur	170
4.4.2. Definitionen und Grundbegriffe	171
4.4.3. Die Entstehung von Unternehmenskulturen	174
4.4.4. Das Management von Unternehmenskultur	179

4.4.5. Probleme des Managements von Unternehmenskultur	180
4.4.6. Die Gestaltung der Unternehmenskultur und organisationales Lernen	184
4.4.7. Zusammenfassung	191
4.5. Resümee	192
5. Theoretische Grundlagen des Modells organisationaler Lernfähigkeit . .	195
5.1. Die Theorie autopoietischer Systeme	195
5.1.1. Die erkenntnistheoretische Ausgangsposition der Theorie autopoietischer Systeme	196
5.1.2. Grundbegriffe der Theorie	199
5.1.3. Ethische Konsequenzen aus der Theorie autopoietischer Systeme	213
5.1.4. Zusammenfassung	218
5.2. Die Theorie autopoietischer Sozialsysteme	219
5.2.1. Einführung in die Theorie autopoietischer Sozialsysteme	220
5.2.1.1. Die Erweiterung des Autopoiese-Begriffs durch LUHMANN . .	220
5.2.1.2. Erkenntnistheoretische Ausgangsposition	222
5.2.1.3. Funktionale Differenzierung der Gesellschaft	223
5.2.2. Grundbegriffe der Theorie autopoietischer Sozialsysteme	228
5.2.2.1. Grundbegriffe der Systemtheorie	228
5.2.2.2. Die Entstehung sozialer Systeme	232
5.2.3. Mechanismen der Veränderung von Organisationen	246
5.2.3.1. Erwartungen und Strukturen	247
5.2.3.2. Entscheidungen	253
5.2.3.3. Zusammenfassung: Rigidität von Strukturen	256
5.2.4. Organisationsveränderung als Veränderung von Strukturen	258
5.2.4.1. Umweltanpassung	260
5.2.4.2. Selbstanpassung	261
5.2.4.3. Morphogenese	262
5.2.4.4. Planung von Strukturveränderungen	263
5.3. Zusammenfassung der relevanten Mechanismen	264

6. Die Entwicklung und Implementierung des Modells lernfähiger Organisationen	269
6.1. Meta-theoretische Konsequenzen für die Modellierung lernfähiger Organisationen	269
6.2. Das Modell organisationaler Lernfähigkeit: Allgemeiner Mechanismus und allgemeine Definition	274
6.2.1. Mechanismus und Form organisationaler Lernfähigkeit	274
6.2.2. Die allgemeine Definition organisationaler Lernfähigkeit	276
6.3. Das Basismodell organisationaler Lernfähigkeit	278
6.4. Asymmetrie in Organisationen: Führung, Macht und Kontrolle	287
6.4.1. Führung	288
6.4.2. Macht und Kontrolle	290
6.5. Die vier Reflexionsebenen des Führungsprozesses	293
6.6. Die Präzisierung des Modells organisationaler Lernfähigkeit	301
6.6.1. Vorüberlegungen	301
6.6.2. Kommunikative Meta-Regeln als Form organisationaler Lernfähigkeit	303
6.7. Diskussion des Modells organisationaler Lernfähigkeit	307
6.7.1. Zusammenfassung	307
6.7.2. Diskussion	309
6.7.2.1. Beantwortung der theoretischen Schlüsselfragen	309
6.7.2.2. Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und ihre Beziehung zu den Determinanten organisationalen Lernens	317
6.7.2.3. Weitere relevante Aspekte des Modells organisationaler Lernfähigkeit	323
6.8. Die Implementierung des Modells organisationaler Lernfähigkeit	326
6.8.1. Rahmenbedingungen des Implementierungsansatzes	327
6.8.2. Das Modell des Implementierungsansatzes	329
6.9. Diskussion des Implementierungsansatzes	334

6. Die Entwicklung und Implementierung des Modells lernfähiger Organisationen	269
6.1. Meta-theoretische Konsequenzen für die Modellierung lernfähiger Organisationen	269
6.2. Das Modell organisationaler Lernfähigkeit: Allgemeiner Mechanismus und allgemeine Definition	274
6.2.1. Mechanismus und Form organisationaler Lernfähigkeit	274
6.2.2. Die allgemeine Definition organisationaler Lernfähigkeit	276
6.3. Das Basismodell organisationaler Lernfähigkeit	278
6.4. Asymmetrie in Organisationen: Führung, Macht und Kontrolle	287
6.4.1. Führung	288
6.4.2. Macht und Kontrolle	290
6.5. Die vier Reflexionsebenen des Führungsprozesses	293
6.6. Die Präzisierung des Modells organisationaler Lernfähigkeit	301
6.6.1. Vorüberlegungen	301
6.6.2. Kommunikative Meta-Regeln als Form organisationaler Lernfähigkeit	303
6.7. Diskussion des Modells organisationaler Lernfähigkeit	307
6.7.1. Zusammenfassung	307
6.7.2. Diskussion	309
6.7.2.1. Beantwortung der theoretischen Schlüsselfragen	309
6.7.2.2. Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und ihre Beziehung zu den Determinanten organisationalen Lernens	317
6.7.2.3. Weitere relevante Aspekte des Modells organisationaler Lernfähigkeit	323
6.8. Die Implementierung des Modells organisationaler Lernfähigkeit	326
6.8.1. Rahmenbedingungen des Implementierungsansatzes	327
6.8.2. Das Modell des Implementierungsansatzes	329
6.9. Diskussion des Implementierungsansatzes	334

	11
7. Diskussion: Zur Realisierbarkeit lernfähiger Organisationen	337
7.1. Zusammenfassung der Argumentation	339
7.2. Die Einflußfaktoren des ökonomischen Systems auf die Generierung lernfähiger Organisationen	342
7.2.1. Zur Eigenständigkeit des Konzepts organisationaler Lernfähigkeit	343
7.2.2. Entwicklungstrends in der Organisations- und Managementpraxis	356
7.2.3. Weitere relevante Aspekte zur Generierung lernfähiger Organisationen	364
7.3. Die Entwicklung lernfähiger Organisationen und die Beziehung zur Kultur und Gesellschaft	376
7.3.1. Einführende Überlegungen	377
7.3.2. Kultur als Gestaltungsfaktor bei Unternehmensveränderungen . . .	380
7.3.3. Die gesellschaftliche Normierung der Lernqualität	385
7.4. <u>Die lernfähige Organisation: Vision oder Fiktion?</u>	391
7.4.1. Ein lernfähiges Unternehmen - ein Fallbeispiel	392
7.4.2. Ausblick	401
 Literatur	 405
 Autorenverzeichnis	 437
 Stichwortverzeichnis	 445

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Klassifikation strategischer Veränderungsprozesse	23
Tabelle 2:	Metasystemische Kriterien zur Beurteilung organisationaler Leistungsfähigkeit	27
Tabelle 3:	Konfligierende Normen in einem Unternehmen	63
Tabelle 4:	Gegenüberstellung von Management und Leadership	126
Tabelle 5:	Übersicht über formale und katalytische Elemente des strategischen Veränderungsprozesses	154
Tabelle 6:	Gegenüberstellung von Grundsätzen programmatischer Veränderungsansätze und dem Konzept des "task alignment"	157
Tabelle 7:	Regeln und Kommentare zur Realisierung des "task alignment"-Konzepts	158
Tabelle 8:	Vorannahmen über Marktbedürfnisse und unternehmerische Entscheidungskonsequenzen	187
Tabelle 9:	Form bzw. Meta-Regeln organisationaler Lernfähigkeit	304
Tabelle 10:	Re-Konzeptualisierung der Determinanten organisationalen Lernens aus der Sicht des vorgeschlagenen Modells organisationaler Lernfähigkeit	322
Tabelle 11:	Imageunabhängige Kundenurteile der Beraterarbeit	372
Tabelle 12:	Akzeptanz der Beraterempfehlungen bei verschiedenen Managementebenen der Kunden	373
Tabelle 13:	Gegenüberstellung der kulturellen Werte des Modells organisationaler Lernfähigkeit und einigen ausgewählten Nationen	384
Tabelle 14:	Zusammenfassende Darstellung der Kriterien zur Abschätzung des gegenwärtigen Potentials für die Realisierung lernfähiger Organisationen	402

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Beziehung zwischen kognitiven und verhaltensbezogenen Aspekten organisationaler Lernprozesse	50
Abbildung 2: Einfacher Regelkreis beim "single-loop learning"	60
Abbildung 3: Doppelter Regelkreis beim "double-loop learning"	64
Abbildung 4: Darstellung der Regelkreise beim "deutero-learning"	70
Abbildung 5: Organisationale Wissensbasis und Lernprozesse	72
Abbildung 6: Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Strategie . .	170
Abbildung 7: Ebenen der Unternehmenskultur	173
Abbildung 8: Kommunikationsbeispiel zur Verdeutlichung des Unterschieds zwischen psychischer und sozialer Referenz	241
Abbildung 9: Das Basismodell organisationaler Lernfähigkeit	283
Abbildung 10: Die vier Stufen organisationaler Lernfähigkeit	297
Abbildung 11: "Triple-loop learning" als Prozeß zur Generierung und Aufrechterhaltung organisationaler Lernfähigkeit	300
Abbildung 12: Elaboriertes Modell organisationaler Lernfähigkeit	306
Abbildung 13: Implementierungsmodell zur Generierung organisationaler Lernfähigkeit	333
Abbildung 14: Dialektischer Konflikt zwischen intendierter lernfähiger Organisation und existierender Kultur bzw. Gesellschaft . .	379

Verzeichnis der Beispiele und Erläuterungen

Info-Box 1:	Trennung von individuellem und organisationalem Lernen . . .	76
Info-Box 2:	Organisationale Charakteristika im Kontext der Allgemeinen Systemtheorie	87
Info-Box 3:	Zentrale Charakteristika einer unternehmerischen Vision . . .	143
Info-Box 4:	Vision und Werte von GME / OPEL	145
Info-Box 5:	Beispiel zur Verdeutlichung des Referenz- und Anschlußbegriffs bei LUHMANN	229
Info-Box 6:	Beispiel zur Verdeutlichung von Selbstorganisation, Selbst- und Umwelтанpassung in einem Händlerbetrieb	280
Info-Box 7:	Zentrale Charakteristika systemischer Beratung	375
Info-Box 8:	Skizze der Kulturdimensionen nach HOFSTEDE	381
Info-Box 9:	Leitsätze für die Gestaltung des eigenen Handlungsspielraums in lernfähigen Organisationen	390
Info-Box 10:	Charakteristika der Unternehmenskultur von CASCADES Inc. (Teil 1)	394
Info-Box 11:	Charakteristika der Unternehmenskultur von CASCADES Inc. (Teil 2)	395
Info-Box 12:	Charakteristika der Unternehmenskultur von CASCADES Inc. (Teil 3)	396
Info-Box 13:	Charakteristika der Unternehmenskultur von CASCADES Inc. (Teil 4)	397
Info-Box 14:	Mißachtung bzw. Re-Definition geläufiger Managementregeln bei CASCADES Inc.	399