

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation: Organisationslernen als organisationssoziologisches Problem und Kategorie für die praktische Unternehmensführung . . . . .	1
1.2	Fragestellung: Lernen Organisationen? . . . . .	6
1.3	Struktur der Arbeit . . . . .	7
<b>2</b>	<b>Geschichte: Von der Zukunftsplanung zum Organisationslernen</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Konzepte der Lernenden Organisation</b> . . . . .	<b>15</b>
3.1	Theorien des Lernens . . . . .	15
3.2	Theorien der Organisation . . . . .	19
3.3	Organisationslernen . . . . .	27
3.3.1	Definitionen . . . . .	27
3.3.2	Stand des Wissens . . . . .	31
3.3.2.1	Individuelles und organisationales Lernen . . . . .	33
3.3.2.1.1	Wissen . . . . .	33
3.3.2.1.2	Anpassungs-Lernen . . . . .	37
3.3.2.1.3	Veränderung des Verhaltensrepertoires . . . . .	37
3.3.2.1.4	Lernen zu lernen . . . . .	38
3.3.2.1.5	Gruppenlernen . . . . .	39
3.3.2.2	Auslöser für das Lernen . . . . .	40
3.3.2.3	Strukturelle und kulturelle Determinanten . . . . .	44
3.3.2.3.1	Die Aufnahme von Informationen aus den Umfeldern . . . . .	44
3.3.2.3.2	Die Form der Beziehungsgestaltung . . . . .	46
3.3.2.3.3	Führungskräfte . . . . .	48
3.3.2.3.4	Strukturelle Voraussetzungen . . . . .	50
3.3.2.3.5	Zukunftsorientierung . . . . .	52
3.3.2.4	Akteure . . . . .	56
3.3.2.5	Der Prozeß des Lernens . . . . .	60
3.3.2.6	Widerstände . . . . .	69

3.3.2.6.1	Erscheinungsformen und Mechanismen des Widerstandes .....	70
3.3.2.6.2	Gründe für den Widerstand .....	75
3.3.2.6.3	Wie geht man mit solchen Widerständen um? .....	79
3.3.2.7	Ergebnisse des Lernens .....	81
3.3.3	Zusammenfassung: Stand des Wissens .....	84
<b>4</b>	<b>Konsequenzen für eine empirische Untersuchung .....</b>	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>Die Fallstudie .....</b>	<b>95</b>
5.1	Vorgehensweise .....	95
5.2	Das Unternehmen: Zustände .....	98
5.2.1	Das Unternehmen heute (1994) .....	98
5.2.2	Die Geschichte .....	100
5.2.3	Das Unternehmen gestern (1987) .....	102
5.3	Der Vergleich .....	102
5.3.1	Der erste oberflächliche Vergleich .....	102
5.3.2	Der Schein trügt: Adler ist ein neues Unternehmen ...	103
5.3.2.1	Das neue Selbstverständnis .....	104
5.3.2.2	Die neuen Führungskräfte .....	108
5.3.2.3	Die neuen "Umgangsformen" .....	112
5.3.2.4	Neue Medien und Instrumente zur Unterstützung der Vision .....	113
5.3.2.5	Personalarbeit .....	116
5.3.2.6	Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	117
5.3.2.7	Bewertung von Lernen .....	119
5.3.2.8	Neue Machtkonstellationen .....	120
5.3.2.9	Adler aus der Sicht der Kunden .....	120
5.3.2.10	Fazit .....	121
5.4	Rekonstruktion des Lernprozesses .....	122
5.4.1	Auslöser und Akteure .....	126
5.4.2	Die Umfeldanalyse: Veränderungen in den relevanten Umfeldern .....	128
5.4.3	Ist-Analyse des Unternehmens .....	129
5.4.4	Der Ressourceneinsatz .....	131
5.4.5	Die Etappen des Lernprozesses .....	133

5.4.6	Die Entwicklung der Soll-Kultur . . . . .	135
5.4.7	Die Umsetzung . . . . .	137
5.4.7.1	Ideenproduktion, Projekte . . . . .	137
5.4.7.2	Entwicklung einer Strategie . . . . .	139
5.4.7.3	Markt- und Kundenorientierung . . . . .	141
5.4.7.4	Führung und Zusammenarbeit . . . . .	142
5.4.7.5	Built-in-Evaluation . . . . .	144
5.4.7.6	Widerstände und Interventionen . . . . .	146
5.4.8	Der Kommunikationsprozeß . . . . .	148
5.4.9	Welche Fehler, welche Lehren? . . . . .	149
5.4.10	So setzt sich die Vision weiter fort . . . . .	152
5.5	Hat das Unternehmen gelernt? . . . . .	153
<b>6</b>	<b>Reflexion: Die Bedeutung der Ergebnisse für die Wissen- schaft und Praxis . . . . .</b>	<b>157</b>
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>169</b>
<b>Anhang:</b>	<b>Faktoren des Erfolgs für das Lernen einer Organi- sation - Durchführung einer Fallstudie . . . . .</b>	<b>181</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Kontinuum von Lernebenen.....	57
Abb. 2:	Phasen von Kulturveränderung in einer Organisation .....	63
Abb. 3:	Vom Unternehmensleitbild zur Unternehmenskultur .....	65
Abb. 4:	Einstellungen gegenüber Veränderungen in einer Organisation.....	71
Abb. 5:	Organisationslernen.....	84
Abb. 6:	Umfrageergebnis: Wie gut führen unsere Führungskräfte?.....	111
Abb. 7:	Strukturmuster des Lernprozesses .....	123
Abb. 8:	Fragebogenauswertung: Bisheriger Ressourceneinsatz .....	132
Abb. 9:	Ergebnisentwicklung 1987-1994 (vor Gew.-Ertr.- und Kap.-Steuer) .....	154