

Chris Argyris / Donald A. Schön

Die Lernende Organisation

Grundlagen, Methode, Praxis

Aus dem Amerikanischen
von Wolfgang Rhiel

Klett-Cotta

Inhalt

Einleitung 9

Teil I

Eine Einführung in das organisationale Lernen 17

1. Was ist eine Organisation, daß sie lernen kann? 19
 - Einige Unterscheidungsmerkmale vorab 19
 - Individuelles und organisationales Lernen 20
 - Organisationen als Gesamtheiten 22
 - Organisationales Handeln 23
 - Die organisationale Untersuchung 26
 - Organisationales Wissen 27
 - Noch einmal: Organisationales Lernen 30
 - Fast ein Erfolg 32
 - Produktives Lernen bei Organisationen 34
 - Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen 35
 - Weitere Überlegungen 40
 - Zweitlernen bei Organisationen 43
2. Die Beziehung von Forscher und Praktiker auf den Kopf stellen 45
 - Untersuchung à la Dewey 45
 - Irrtümer entdecken und korrigieren 46
 - Die organisationale Untersuchung 47
 - Die Beziehung zwischen Forscher und Praktiker 49
 - Praktiker als Untersuchende 50
 - Kausalität und Kausalschluß 52
 - Zusammenarbeit von Praktikern und Forschern in der Aktionsforschung 57
 - Angemessene Strenge in der gemeinsamen Aktionsforschung 60
3. Der Fall Mercury: Was erleichtert oder erschwert das produktive Lernen bei Organisationen? 66
 - Die Untersuchung der neuen geschäftlichen Entwicklung 67
 - Ein Blick auf das organisationale Lernen 77

Teil II

Defensives Denken und der theoretische Rahmen, der es erklärt – das Modell I und O-I 85

4. Defensives Denken bei Individuen 87

Ein allgemeines Dilemma bei der doppelgleisigen Forschung 87

Merkmale unserer Forschungsmethode 88

Eine relativ einfache Methode zum Beschaffen gültiger Informationen über
individuelle Handlungstheorien 90

5. Der Fall des CIOs: Primäre und sekundäre Hindernisschleifen 97

Fallbeschreibung 97

Gedanken über das Handeln des CIOs und das seiner Untergebenen 99

Die primäre Hindernisschleife 101

Die sekundäre Hindernisschleife 108

Wie der technisch-konkrete Bereich des Organisationslebens durch individuell-
organisationales Abwehrverhalten erstickt wird 114

Schlußfolgerung 117

Teil III

Untersuchungsfördernde Interventionen und ihre theoretische Grundlage 119

Einleitung: Intervention zugunsten von O-II-Lernsystemen 121

O-II-Lernsysteme 121

Das Modell II der handlungsleitenden Theorie 126

6. Das Seminar: Intervention zum Lernen und Forschen 132

Das Schwergewicht des Testens 132

Das Seminar als Umfeld für relevante Tests 134

Aufzeichnungen von Seminargesprächen: Die linke Spalte 135

Intervention zum Testen und Lernen: Seminar II 149

Schlußfolgerungen 157

- 7. **Eine umfassende Modell-II-Intervention** 159
 - Entwurf der Forschungs-/Interventionsaktivitäten 159
 - Der Rückkoppelungsprozeß 162
 - Erstellen des Aktionsdiagramms 165
 - Das Aktionsdiagramm der Manager 167
 - Diskussionen bei der Rückkoppelungssitzung 173
 - Zusammenfassung des ersten Seminars 177
 - Das zweite Seminar 179
 - Analyse der Diskussion der Fälle 180
 - Lernexperimente durchführen 184

Teil IV

Stärken und Schwächen der Beratung und Forschung beim organisationalen Lernen 187

Einleitung 189

- 8. **Der sich entwickelnde Bereich des organisationalen Lernens** 190
 - Die Literatur über die „lernende Organisation“ 190
 - Die wissenschaftliche Literatur über das organisationale Lernen 198
 - Schlußfolgerung 207
- 9. **Das begrenzte Lernen verstehen** 209
 - Umstrittene Fragen zum organisationalen Lernen 209
 - Forschungsstudien über Anpassung und Lernen bei Organisationen 211
 - Interventionsstudien zur Förderung des produktiven Lernens bei Organisationen 229
 - Lehren aus zwei Untersuchungen 248
- 10. **Strategie und Lernen: Maßgaben aktionsorientiert machen**
Von Wim Overmeer 257
 - Der Bruch im strategischen Management 257
 - Strategieverwirklichung als Sondierung des Umfelds 261
 - Bedingungen für das organisationale Lernen 264
 - Strategisch lernen: Der Beitrag der aktionstheoretischen Perspektive zum strategischen Management 278
 - Eine handlungsbasierte Forschungsagenda für strategisches Management 283

Inhalt

Nachwort 285

Das Lernparadox 285

Ziele für die künftige Forschung 290

Anhang

Literatur 295

Personenregister 301

Sachregister 303

Die Autoren 311