

Michael Rath

Klein- und Mittelbetriebe als Lernende Organisation

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplom.de
ISBN: 9783832418663

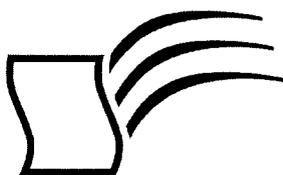
Michael Rath

Klein- und Mittelbetriebe als Lernende Organisation

Michael Rath

Klein- und Mittelbetriebe als Lernende Organisation

**Diplomarbeit
an der Fachhochschule für Wirtschaft und Technik
Wiener Neustadt, Österreich
Fachbereich Personal- und Organisationsberatung
Prüfer Dr. Walter Flecker
Juni 1999 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 1866

Rath, Michael: Klein- und Mittelbetriebe als Lernende Organisation / Michael Rath - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999

Zugl.: Wiener Neustadt, Fachhochschule für Wirtschaft und Technik, Diplom, 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Kurzzusammenfassung

Im ersten Teil dieser Arbeit geht es darum, die Begriffe **individuelles** bzw. **organisationales Lernen** zu beschreiben. Aus diesem Grund wird ein Überblick über in der Literatur vertretene Ansätze zu diesen Begriffen gegeben. Insbesondere wird das Konzept einer **Lernenden Organisation** von Peter M. Senge vorgestellt.

Im zweiten Teil werden ausgewählte Konzepte zur Umsetzung beschrieben. Dabei stehen die Anforderungen von **Klein- und Mittelbetrieben** im Mittelpunkt der Beurteilung. Darüber hinaus wird der Fragebogen von Kline/Saunders zur Erhebung der Lernkultur eingesetzt. Abschließend werden ausgewählte Instrumente aufgezeigt.

Die **zentrale Fragestellung** lautet:

Wie läßt sich das Konzept einer Lernenden Organisation in Klein- und Mittelbetrieben umsetzen?

Schlagworte

individuelles Lernen, organisationales Lernen,
Lernende Organisation, Klein- und Mittelbetriebe

Abstract

This master's thesis examines, on the one hand, the theoretical concepts of **individual** and **organizational learning**. In particular the five disciplines of a **learning organization** by Peter M. Senge are described in detail.

On the other hand the thesis focuses on the possibilities of translating these ideas into action. The requirements of **small and medium-sized businesses** are the criteria of assessment. Finally a number of suitable tools are shown.

The key-question is how concepts of learning organizations can be introduced into small and medium-sized businesses.

Keywords

individual learning, organizational learning, learning organization,
small and medium-sized businesses

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
1.1. Zentrale Fragestellung	2
1.2. Aufbau der Arbeit	3
2. DEFINITION VON KLEIN- UND MITTELBETRIEBEN	6
3. INDIVIDUELLES LERNEN UND GRUPPENLERNEN	14
3.1. Definition	15
3.2. Individuelles Lernen	16
3.2.1. Bandura u. a.: Kognitive Lerntheorien	19
3.3. Gruppenlernen	25
3.3.1. Partizipatives Lernen	25
3.3.2. Kooperatives Lernen	26
3.3.3. Kollektives Lernen	26
3.3.4. Projektteams als Keimzelle des lernenden Unternehmens	26
3.4. Abschließende Bemerkung	28
4. ORGANISATIONALES LERNEN	29
4.1. Modelle organisatorischen Wandels	30
4.2. Definitionen	32
4.3. Adaptive Learning	34
4.3.1. Cyert/March: Organisationales Lernen als „konzeptioneller Notnagel“	34
4.3.2. March/Olsen: Die Beschränkungen organisationalen Lernens	35
4.3.3. Levitt/March: Organisationales Lernen als integratives Konzept organisationaler Veränderung	36
4.4. Assumption Sharing	39
4.4.1. Chris Argyris: Ein individuumsorientierter Ansatz	39
4.4.2. Edgar Schein: Basic Assumptions	43
4.4.3. Peter M. Senge: Fünf Disziplinen Lernender Organisationen	44
4.5. Development of the Knowledge Base	45
4.5.1. Duncan/Weiss: Entwicklung einer organisationalen Wissensbasis	45
4.5.2. Pautzke: Veränderung der organisatorischen Wissensbasis	47
4.6. Abschließende Bemerkung	51
5. DIE LERNENDE ORGANISATION	55
5.1. Definitionen Lernender Organisationen	56

5.2. Die fünf Disziplinen Lernender Organisationen	58
5.2.1. Die fünfte Disziplin	58
5.2.2. Personal Mastery	65
5.2.3. Mentale Modelle	68
5.2.4. Die gemeinsame Vision	71
5.2.5. Team-Lernen	74
5.3. Abschließende Bemerkung	77
6. UMSETZUNG	79
6.1. Kriterien für die Anwendbarkeit	80
6.2. Peter M. Senge	82
6.2.1. Überblick	82
6.2.2. Anwendbarkeit für KMU und kritische Würdigung	84
6.3. Peter Kline und Bernard Saunders	87
6.3.1. Überblick	87
6.3.2. Anwendbarkeit für KMU und kritische Würdigung	95
6.4. David A. Garvin	96
6.4.1. Überblick	96
6.4.2. Anwendbarkeit für KMU und kritische Würdigung	99
6.5. Steffen Scheurer und Michael Zahn	101
6.5.1. Überblick	101
6.5.2. Anwendbarkeit für KMU und kritische Würdigung	102
6.6. Ausgewählte tools	104
6.6.1. Kline/Saunders: Gut-und-Neu	104
6.6.2. Kline/Saunders: Der Koosh-Ball als Moderator	104
6.6.3. Senge: Dialog und Diskussion	104
6.6.4. Delbrouck u.a.: Entscheidungsfindung beschleunigen	107
6.6.5. Delbrouck u.a.: Fünfmal warum	107
6.6.6. Senge u.a.: Kommunikationswege öffnen	108
6.6.7. Kline/Saunders: Denk-und-Hör-zu	109
6.6.8. Delbrouck u.a.: Stimmungsbarometer	111
6.6.9. Senge: Die linke Spalte	111
6.6.10. Delbrouck u.a.: Zieldefinition	112
6.6.11. Senge u.a.: What are we doing this for?	113
6.6.12. Arbeitsgruppe OL: Werkzeugsammlung	114
6.7. Abschließende Bemerkung	115
7. BEANTWORTUNG DER ZENTRALEN FRAGESTELLUNG	117
8. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	120
9. QUELLENANGABE	121
10. ANHANG	126

1. Einleitung

Hier wird einerseits die Wahl des Themas begründet und andererseits auch den Menschen gedankt werden, die zur Entstehung dieser Arbeit beigetragen haben.

Lernen in und wegen komplexer Umwelten

Vision, Teamarbeit, Strategisches Management, Anpassung an sich verändernde Märkte – kurz Lernen ist zum Wettbewerbsfaktor geworden.¹ Und damit ist auch das Stichwort der Lernenden Organisation in Mode gekommen. Unternehmen werden zu Lernenden Organisationen. Große Unternehmen und inzwischen auch kleinere. Doch was ist das Neue an diesem Konzept? Und haben Organisationen bislang nicht gelernt? Doch, haben sie natürlich schon. Das Neue an Lernenden Organisationen ist, daß

- ⊗ das Lernen nicht mehr von Spezialisten oder der Führung ausgeht, sondern auf allen Ebenen der Organisation stattfindet und zwar
- ⊗ nicht mehr um ein Problem zu lösen, sondern laufend, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.²

Warum „Lernende Organisation“?

Einerseits, da Lernen für Unternehmen zur Überlebensfrage wird oder vielmehr schon geworden ist. Und andererseits, um zur Klärung des Begriffes „Lernende Organisation“ beizutragen.

Warum „Klein- und Mittelbetriebe“?

Weil diese die österreichische Wirtschaftslandschaft prägen³ und über zwei Drittel der Arbeitnehmer beschäftigen⁴. Darüber hinaus stellen gerade Klein- und Mittelunternehmen

¹ vgl. Wildemann 1995, S. 2

² vgl. Schreyögg/Noss 1995, S. 174 ff.

³ Mehr als 95% der österreichischen Betriebe beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter. (Quelle: Österreichisches Statistisches Zentralamt, Stand 1995, zitiert nach Hasenzagl 1999)

⁴ eigene Berechnung auf Basis von Zahlen des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger, Stand 1995, zitiert nach: Wirtschafts- und sozialstatistisches Taschenbuch 1996, S. 283. Die Klassen 1 bis 199 Mitarbeiter ergibt 62% der Gesamtzahl.

in der kommenden Jahren ein enormes Beratungspotential dar, und diese Diplomarbeit soll der Vorbereitung darauf dienen.

Warum bedanken?

Weil die Worte, daß „ohne diese Menschen nicht möglich gewesen wäre, diese Arbeit zu schreiben“ für mich Bedeutung gewonnen haben. Ich möchte mich auf diesem Weg bei allen Beteiligten bedanken und insbesondere

- ⊗ bei meinem **Betreuer**, der mit seinem erfrischenden und gleichzeitig ernsthaften Zugang zum wissenschaftlichen Arbeiten einen großen Beitrag dazu geleistet hat, das Abenteuer Diplomarbeit zu einer spannenden Erfahrung zu machen
- ⊗ bei meinen **Studienkollegen** für die tatkräftige Unterstützung in Form von Literatur, Zeit und anfeuernden Zurufen
- ⊗ bei denen, die sich an der **Fragebogenaktion** beteiligt haben und
- ⊗ ganz besonders bei **Christine**

1.1. Zentrale Fragestellung

- ⊗ Wie läßt sich das Konzept einer Lernenden Organisation in Klein- und Mittelbetrieben umsetzen?

Daraus lassen sich folgende Unterfragen ableiten

- ⊗ Welche theoretischen Grundlagen gibt es zur „Lernenden Organisation“⁵?
- ⊗ Was ist das Organisationale am organisationalen Lernen?
- ⊗ Welche Konzepte zur Umsetzung gibt es?
- ⊗ Sind diese Konzepte auch auf kleine und mittlere Unternehmen anwendbar?
- ⊗ Wie kann man die Lernkultur in Klein- und Mittelbetrieben bestimmen?
- ⊗ Wie mache ich am Montag meine Organisation zu einer Lernenden Organisation?

⁵ Zur Definition des Begriffes der Lernenden Organisation wird von Peter M. Senge ausgegangen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Die Kapitel drei, vier und fünf bilden die **theoretischen Grundlagen** der Arbeit, während im sechsten Kapitel **Möglichkeiten der Umsetzung** behandelt werden und abschließend wird im siebten Kapitel die zentrale Fragestellung beantwortet. Als theoretische Grundlagen werden Konzepte zum Lernen auf unterschiedlichen Emergenzebenen vorgestellt.

Emergenzebenen, wie Individuen, Gruppen oder ganze Organisationen, lassen sich dadurch voneinander abgrenzen, daß diese unterschiedlichen Eigenschaften aufweisen, die sich nicht durch die Summe der Elemente erklären lassen. Wenn Menschen zusammenarbeiten kann das Ergebnis durch Synergieeffekte besser oder wegen Informationsverlusten schlechter als die Summe der Einzelleistungen sein.⁶ „Diese Eigenschaften sind nicht den Elementen zuzurechnen, sondern der bestimmten selektiven Verknüpfung der Lernelemente im System und ihrer jeweils besonderen selbstorganisierenden Prozeßdynamik.“⁷

Im **zweiten Kapitel** wird auf den Begriff der Klein- und Mittelunternehmen eingegangen. Das ist insbesondere deshalb besonders wichtig für diese Arbeit, da er oft mit sehr unterschiedlicher Bedeutung verwendet wird. So unterscheiden sich einerseits qualitative und quantitative Definitionen. Qualitative versuchen Kriterien zu finden, die nicht auf Zahlen basieren, während quantitative Konzepte unterschiedliche Kennzahlen zur Kategorisierung verwenden. Nach einer kurzen Übersicht wird der Begriff für die vorliegende Arbeit definiert.

Im **dritten Kapitel** werden Theorien zum individuellen Lernen und Gruppenlernen, als Bestandteil des organisationalen Lernens, vorgestellt. Zuerst werden behavioristische Modelle präsentiert, die Lernen als Veränderung von Reiz-Reaktions-Verbindungen sehen. Danach werden darauf basierende kognitive Lerntheorien vorgestellt, die sich u.a. damit beschäftigen, welche Reiz-Reaktions-Verbindungen zur Anwendung kommen oder welche Phasen es bei Lernprozessen gibt.

⁶ vgl. Kaufmann 1999, S. 2

⁷ Gölldenbergl 1999, S. 104

Im **vierten Kapitel** wird der Begriff des organisationalen Lernens näher beschrieben. Dazu werden unterschiedliche Ansätze vorgestellt, die jeweils einer der folgenden Richtungen zugeordnet werden können.

Im Mittelpunkt der Theorien zum **Adaptive Learning** stehen die Anpassung der Unternehmen an die Umwelt. Typische Vertreter sind James G. March mit seinen Mitarbeitern Richard Cyert, Johan Olsen und Barbara Levitt. Im Mittelpunkt der Theorien zum **Assumption Sharing** stehen Grundsätze, die das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen. Begründet wurde dieser Ansatz von Argyris. Gemeinsam ist den **wissensbasierten Ansätzen**, daß das Wissen im Mittelpunkt ihre Konzeption steht. Wobei es sowohl Ausgangspunkt wie auch Ergebnis individueller und organisationaler Lernprozesse ist.⁸

Im **fünften Kapitel** werden die fünf Disziplinen beschrieben, die nach Peter M. Senge Lernende Organisationen beherrschen. Es wird das Konzept von Senge gewählt, um den Begriff einer Lernenden Organisation zu illustrieren, da sein Konzept als zentrales Werk auf diesem Gebiet angesehen werden kann – wenn es auch nicht unumstritten ist. Die fünf Disziplinen sind: Personal Mastery, Mentale Modelle, Gemeinsame Visionen, Teamkultur und Systemdenken.

Im **sechsten Kapitel** werden mit Senge, bzw. Kline/Saunders die populärsten Ansätze zur Umsetzung dargestellt, mit Garvin ein Kritiker dieses Ansatzes, und mit Scheurer/Zahn wird ein deutschsprachiger Ansatz vorgestellt. Abschließend werden einige Instrumente aufgezeigt, um einen Einblick in den Alltag einer fiktiven Lernenden Organisation zu geben.

Im **siebenten Kapitel** wird die zentrale Fragestellung beantwortet. Ein Abbildungs- und Quellenverzeichnis sowie ein Anhang schließen die Arbeit ab.

⁸ Wiegand 1996, S. 226

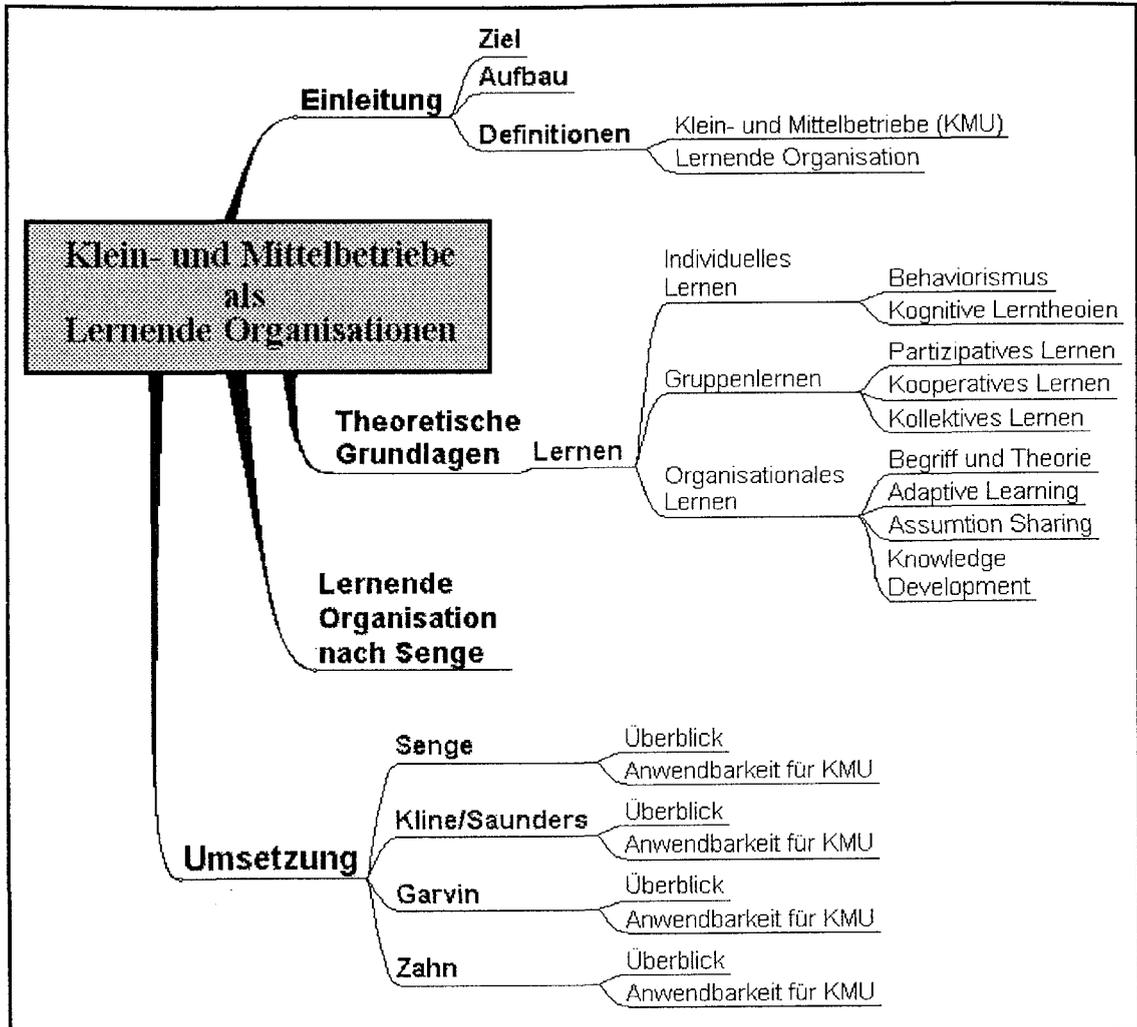


Abbildung 1: Überblick über die vorliegende Arbeit⁹

⁹ eigene Darstellung