Gerald Lembke

Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung

Diplomarbeit

Diplom.de

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 Verlages. 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 © 1996 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832436902

http://www.diplom.de/e-book/219376/die-lernende-organisation-als-grundlage-einer-entwicklungsfaehigen-unternehmung

Gerald Lembke

Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung

Diplom.de

Gerald Lembke

Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung

Diplomarbeit
an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg
Fachbereich Diplom-Wirtschaftswissenschaften
Mai 1996 Abgabe

Diplom.de

Diplomica GmbH
Hermannstal 119k
22119 Hamburg

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

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 3690

ID 3690
Lembke, Gerald: Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung / Gerald Lembke · Hamburg: Diplomica GmbH, 2001
Zugl.: Oldenburg, Universität, Diplom, 1996

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.

Diplomica GmbH
http://www.diplom.de, Hamburg 2001
Printed in Germany

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

Diplomica GmbH
Hermannstal 119k
22119 Hamburg

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

agentur@diplom.de
www.diplom.de

P10-18/97

Inhaltsverzeichnis

I. VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN 4

II. PROLOG 6

0 EINLEITUNG 8

1 ORGANISATIONSTHEORIEN ALS GRUNDLAGE FÜR LERNENDE ORGANISATIONEN 12

1.1 DER BEGRIFF DER ORGANISATION 12
1.2 ORGANISATIONSFORSCHUNG UND IHRE ENTWICKLUNG 14
1.2.1 KLASSISCHE ORGANISATIONSLEHRE 15
1.2.2 NEOKLASSISCHE ORGANISATIONSTHEORIE 17

2 DER SYSTEMTHEORETISCHE ANSATZ ALS WEITERENTWICKLUNG DER ORGANISATIONSBETRACHTUNG 20

2.1 GANZHEITLICHKEIT UND SYSTEM 20
2.2 MERKMALE SYSTEMTHEORETISCHEN DENKENS 21
2.3 SYSTEMISCHES DENKEN ALS GRUNDVERSTÄNDNIS EINER LERNENDEN ORGANISATION 26
2.4 DIE ORGANISATION ALS ORGANISCHES SYSTEM 28

3 DER WANDEL ALS ANSTOß VON UNTERNEHMENSENTWICKLUNG 32

4 ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS KLASSISCHE MÖGLICHKEIT DES UMGANGS MIT WANDEL 38

4.1 ZUM BEGRIFF ORGANISATIONSENTWICKLUNG 38
4.2 ÜBERBLICK VON ORGANISATIONSENTWICKLUNG 39
4.3 ZIELE UND KONZEPTIONELLE GRUNDFRAGEN VON ORGANISATIONSENTWICKLUNG 43
4.4 OE ALS ENTWICKLUNGSKONZEPT FÜR DIE LERNENDE ORGANISATION 45
4.5 VON DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG ZUR LERNENDEN ORGANISATION 49

5 DAS LERNPHÄNOMEN ALS STRATEGIE VON UNTERNEHMENSENTWICKLUNG 52

5.1 DAS PHÄNOMEN „LERNEN“ 52
5.2 LERNBIOLOGIE UND LERNPSYCHOLOGIE ALS ERKENNTNISBRINGENDE GRUNDLAGE 54
5.3 ÜBERBLICK ÜBER DIE WICHTIGSTEN LERNTHEORIEN 57
5.3.1 STIMULUS-RESPONSE-THEORIE 57
5.3.2 KOGNITIVE THEORIE 59
5.4 TRÄGER VON LERNPROZESSEN 60
5.4.1 INDIVIDUELLES LERNEN 60
5.4.2 SOZIALES LERNEN 62
5.4.3 LERNEN DES SYSTEMS 63
5.5 KONZEPTIONELLE BESCHREIBUNG ORGANISATIONALER LERNSYSTEME 66
5.6 LERNNIVEAUS ORGANISATIONALEN LERNENS 69
5.7 RAHMENBEDINGUNGEN DES ORGANISATORISCHEN LERNENS 74
5.8 DER PROZEß ORGANISATIONALEN LERNENS 77
5.9 PROBLEMFELDER DES ORGANISATIONALEN LERNENS 80

6 ORGANISATORISCHES LERNEN ALS SYSTEMORIENTIERTES VERÄNDERUNGSKONZEPT 84

6.1 OPERATIVE GESCHLOSSENHEIT UND IDENTITÄT 84
6.2 WAHRNEHMUNG DES SYSTEMS 88
6.3 SELBSTBEOBACHTUNG UND SELBSTBESCHREIBUNG IM GEFOLGE VON LERNPROZESSEN 91
6.4 KOMMUNIKATION ALS NOTWENDIGE REGEL FÜR ORGANISATIONALES LERNEN 93

7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK 96

8 ANHANG 105

9 LITERATURVERZEICHNIS 106

I. Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Merkmale mechanistischer Systeme 17
Abbildung 2: Allgemeine Darstellung eines Systems 22
Abbildung 3: Merkmale systemischen Denkens 24
Abbildung 4: Basiskonzepte einer entwicklungsfähigen Unternehmung 33
Abbildung 5: Motive für Entwicklungstätigkeiten 34
Abbildung 6: Merkmale der Organisationsentwicklung (OE) 39
Abbildung 7: Entwicklungsstufen der OE 40
Abbildung 8: Das organisatorische Änderungsgesetz von Lewin (Phasenmodell) 41
Abbildung 9: Kernpunkte kritischer Ansätze von OE 46
Abbildung 10: Schlüsselfaktoren der Organisatorischen Transformation 51
Abbildung 11: Triviale Systeme 57
Abbildung 12: Die verschiedenen Lernebenen 67
Abbildung 13: Anpassungslernen (Single-loop-learning) 71
Abbildung 14: Reflexives Lernen (Double-loop-learning) 72
Abbildung 15: Prozeßlernen (Deutero-learning) 73
Abbildung 16: Positionierung eines Lernenden Unternehmens 77
Abbildung 17: Der Organisatorische Lernzirkel (Prozeß-Modell) 79
Abbildung 18: „Problemraute" organisatorischen Lernens 82
Abbildung 19: Nicht-triviale Systeme 87
Abbildung 20: Stufen des Wahrnehmungsprozesses 89
Abbildung 21: Lernen und Entwicklung 101
Abbildung 22: Erfolgsfaktoren einer Lernenden Organisation 103

II. Prolog

Vor einiger Zeit hielt ich mich als Gast auf der Feier eines Kommilitonen auf. Im Verlauf des Abends kam ich mit einem anderen Gast in ein Gespräch. Von meiner Gesprächspartnerin wußte ich, daß sie als gelernte Sozialversicherungsfachangestellte in der Betriebskrankenkasse eines Konzerns in Hannover beschäftigt ist.

Ein Thema war das Problem der vorliegenden Arbeit. Das Thema schien meinen Gegenüber zu interessieren, trug es schließlich zu der im folgenden rekonstruierten Diskussion bei:

Gerald: ... und schließlich, weißt Du, können Unternehmen heute nicht mehr geführt werden, wie es bisher praktiziert wurde!

Anette: Wieso nicht?

Gerald: Die unterliegen einem ständigen Wandelprozeß bedingt durch den stetig wachsenden Wettbewerb, den wachsenden Umwelteinflüssen von Kunden und Konkurrenz.

Anette: Na ja, ist ja klar..., der Wettbewerb spielt schon eine größere Rolle als früher. Ich kenne das von VW in Wolfsburg, die diesbezüglich ein hartes Programm eingeführt haben. Das kann doch dann aber auch nicht das Wahre sein, wenn darunter das Personal und vor allem die Zulieferer zu leiden haben, wenn sie mit den neuen Anforderungen nicht zurecht kommen, oder?

Gerald: Eben, und gerade weil VW wider besseren Wissens gezeigt hat, daß Krisen scheinbar nur mit klassischen Methoden zu bewältigen sind, in Form eines „Alles-ist-Machbar-Konzeptes", heißt das doch, daß diese ganzen Konzepte, angefangen bei den Lean-Konzepten bis hin zum Re-Engineering, immer in der Beherrschbarkeit der Situation ihren Anfang finden.

Anette: Da müssen wahrscheinlich auch mal neue Ideen her, um Betriebe derart zu gestalten, daß es ihnen nicht immer nur eine Zeit lang gut geht; denn wenn von außen ein Problem kommt, kann ja nicht alles plötzlich umgeschmissen werden!? Ich sehe das ja in unserer Firma: Wenn ein Versicherter abspringt, ist gleich für große Aufregung gesorgt; dann wird die Schuld einmal quer durch den Konzern gegeben. Was soll denn nun die „Lernende Organisation" da besser machen?

Gerald: Die Lernende Organisation ist in kurzen Sätzen schwer zu beschreiben und hat bisher noch keine definitionsartige Bestimmung erfahren. Auf jeden Fall soll die Theorie nicht als ein weiteres neues Konzept von bekannter Organisationsentwicklung verstanden werden.

Vielmehr möchte die Lernende Organisation anregen, Strukturen und Kulturen eines Unternehmens derart umzugestalten, daß Unternehmen einen Prozeß der aktiven Umweltauseinandersetzung anstreben, um daraus Krisen frühzeitiger wahrzunehmen und entsprechend zu handeln. Das Lernen in und insbesondere von Unternehmen spielt dabei eine wichtige Rolle.

Anette: ...hmm, klingt ja interessant, aber wie ich das in unserer Firma sehe, zweifele ich die Lernfähigkeit der sogenannten Manager, mit Verlaub, stark an. Was muß denn überhaupt getan werden, wenn da etwas verändert werden soll?

Gerald: Ein ziemlich komplexes Problem, dem sich meine Arbeit nähern möchte...

0 Einleitung

„Ja mach nur einen Plan
Sei nur ein großes Licht!
Und mach dann noch ´nen zweiten Plan
Gehn tun sie beide nicht.“

(Jonathan Jeremiah Peachum, Besitzer der Firma „Bettlers Freund“, in Bertolt Brechts Dreigroschenoper).

Im Anschluß an den Prolog läßt sich die Ansicht Peachums auf eine immer noch existierende Unternehmensphilosophie beziehen, die auch in heutigen Zeiten wenig an Relevanz zu verlieren scheint: der Voraussehbarkeit, Planbarkeit und Machbarkeit von Problemlösungen.

Der Betriebswirtschaftslehre als ein Teil der Wirtschaftswissenschaften kommt die Aufgabe zu, sich mit dem Aufbau und den Abläufen in Betrieben zu beschäftigen und deren Gestaltungsmöglichkeiten zu untersuchen. Ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse dienen denjenigen Unternehmen im Wertschöpfungsprozeß, die von Krisen heimgesucht werden und unzeitgemäßen Führungskonzepten unterliegen.

Begriffe wie „Lean-Management“, „Kaizen“ oder „Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)“ sind Konzepte, die in irgend einer Art und Weise unter anderem Namen vielfältig benutzt und den heutigen Zeiten, gekennzeichnet durch steigende Anforderungen an die Unternehmen, angepaßt werden. Vorwiegend handelt es sich bei diesen Konzepten um Entwicklungskonzepte für Betriebe insbesondere für größere Unternehmen.

Dem Konzept der „Lernenden Organisation“ wird in der aktuellen Betriebswirtschaftslehre eine zunehmende Bedeutung für die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation beigemessen. Dabei existieren zwei wichtige Aspekte, warum sich Unternehmen mit dem organisationalen Lernen beschäftigen: zum einen als Antwort auf den technologischen Wandel und zum anderen als eine alternative Form industrieller Organisation in einer durch große Unsicherheit gekennzeichneten Welt.

Struktur und Kultur vieler Unternehmen haben sich historisch in einer Umwelt entwickelt, die als überwiegend stabil und überschaubar angesehen werden konnte. Abgesehen von den weltweiten Umbrüchen und Turbulenzen wird besonders in Hinblick auf die Diskussion über die Qualität des Standortes Bundesrepublik Deutschland innerhalb