

Holger Kleingarn

Change Management

Instrumentarium zur Gestaltung und
Lenkung einer lernenden Organisation

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

Deutscher Universitäts Verlag

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
Verzeichnis der Fallbeispiele, Expertengespräche und Analogien.....	XXIII
I. Einführung und Forschungskonzeption.....	1
1. Problemstellung.....	1
2. Zielsetzung.....	4
3. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und eigene Forschungskonzeption.....	5
3.1. Wissenschaftstheoretische Grundlagen.....	6
3.1.1. Wissenschaftstheorie und Wissenschaftssystematik.....	6
3.1.2. Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft.....	8
3.2. Eigene Forschungskonzeption.....	11
3.2.1. Theoretische Grundlagen durch den konzeptionellen Bezugsrahmen.....	12
3.2.2. Praktische Umsetzung durch das Instrumentarium.....	13
4. Vorgehen.....	16
II. Konzeptioneller Bezugsrahmen zum Change Management.....	19
1. Das organisatorische Lernen im wissenschaftlichen Kontext.....	19

1.1. In den konzeptionellen Bezugsrahmen werden verschiedene Ansätze der Organisationstheorie einbezogen.....	20
1.2. Der Bezugsrahmen läßt sich aus den Schools of Thought der strategischen Führung ableiten.....	21
1.3. Organisatorisches Lernen hängt von der Gestaltung mehrerer Rahmenbedingungen ab.....	24
1.3.1. Umwelt als Rahmenbedingung.....	25
1.3.2. Führung als Rahmenbedingung.....	26
1.3.2.1. Vision als Rahmenbedingung.....	27
1.3.2.2. Struktur und Prozesse als Rahmenbedingung.....	28
1.3.2.3. Human Resources als Rahmenbedingung.....	29
1.3.2.4. Kultur als Rahmenbedingung.....	30
1.3.2.5. Politik und Macht als Rahmenbedingung.....	32
1.4. Organisatorisches Lernen ist das Veränderungskonzept auf dem höchsten Entwicklungsniveau von Organisationen.....	34
1.5. Zusammenfassung.....	37
2. Konzept des geplanten organisatorischen Wandels.....	39
2.1. Begriff des geplanten organisatorischen Wandels.....	39
2.2. Ziel und Auslöser des geplanten organisatorischen Wandels.....	42
2.3. Veränderungsstrategien des geplanten organisatorischen Wandels.....	44
2.3.1. Strategien im Hinblick auf die Hierarchie.....	44
2.3.2. Strategien im Hinblick auf das Menschenbild.....	45
2.3.3. Strategien im Hinblick auf Widerstände.....	46
2.4. Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels.....	49
2.5. Zusammenfassung.....	52
3. Konzept des organisatorischen Lernens.....	53
3.1. Begriff des organisatorischen Lernens.....	53
3.1.1. Begriff der Organisation.....	54
3.1.2. Begriff des individuellen Lernens.....	56
3.1.3. Zusammenführung zum Begriff des organisatorischen Lernens.....	60
3.2. Auslöser des organisatorischen Lernens.....	62
3.3. Die lernende Organisation weist verschiedene Fähigkeiten auf.....	63
3.3.1. Erweiterung der Wissensbasis, Erhöhung der Effektivität und Weiterentwicklung als Fähigkeiten der lernenden Organisation.....	63
3.3.2. Selbstorganisation als Basis für die Weiterentwicklung der lernenden Organisation.....	67

3.3.2.1. Die Selbstorganisation im wissenschaftlichen Kontext.....	67
3.3.2.2. Charakteristika selbstorganisierender Systeme.....	68
3.3.2.3. Der Selbstorganisationsprozeß	72
3.3.2.4. Bisherige Umsetzung in der betrieblichen Praxis.....	73
3.4. Organisatorisches Lernen findet auf drei verschiedenen Niveaus statt.....	75
3.4.1. Annahmen und Begriffe.....	76
3.4.2. Single-loop Learning als Lernniveau 1.....	77
3.4.3. Double-loop Learning als Lernniveau 2.....	78
3.4.4. Deutero Learning als Lernniveau 3.....	79
3.5. Prozeß des organisatorischen Lernens.....	81
3.5.1- Prozeß des organisatorischen Lernens nach March/Olsen.....	81
3.5.2. Prozeß des organisatorischen Lernens nach Argyris/Schön.....	82
3.5.3. Prozeß des organisatorischen Lernens nach Müller-Stewens/Pautzke.....	83
3.5.4. Prozeß des organisatorischen Lernens nach Pawlowsky.....	85
3.5.5. Prozeß des organisatorischen Lernens nach Kim.....	86
3.5.6. Eigenschaften von Lernprozessen.....	89
3.6. Aus den Bausteinen des konzeptionellen Bezugsrahmens leitet sich der eigene Ansatz zum organisatorischen Lernen ab.....	89
3.6.1. Konzeptbausteine für den eigenen Lernansatz.....	90
3.6.2. Eigener Ansatz zum organisatorischen Lernen.....	91
3.7. Zusammenfassung.....	94

III. Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung der lernenden Organisation.....97

1. Basisfallstudie und Fallbeispiel zur lernenden Organisation.....	97
1.1. Die Schott Gruppe als Basisfallstudie des Instrumentariums.....	98
1.2. Bayer Pharma Deutschland als Fallbeispiel zur lernenden Organisation.....	103
2. Die lernende Organisation erfordert ein verändertes Führungsverständnis.....	113
2.1. Die Führung gestaltet und lenkt die lernende Organisation.....	113
2.2. Führung erfolgt heterarchisch durch viele Organisationsmitglieder.....	115
2.3. Aus dem veränderten Führungsverständnis leitet sich das Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung der lernenden Organisation ab.....	118
2.4. Fallbeispiele zum veränderten Führungsverständnis.....	119
3. Instrumentarium zur Unterstützung von Lernprozessen auf der Ebene der Organisation.....	125

3.1.	Das Instrumentarium folgt einer festgelegten Systematik.....	126
3.2.	Kundenorientierung, Zeitorientierung und Vertrauenskultur sind die tragenden Prinzipien auf der Ebene der Organisation.....	128
3.2.1.	Aus einer Kundenorientierung resultieren kontinuierlich Impulse für neue Lernprozesse.....	129
3.2.2.	Eine Zeitorientierung beschleunigt den Ablauf der Lernprozesse.....	135
3.2.3.	Eine Vertrauenskultur stellt die Voraussetzung für selbstorganisatorische Lernprozesse dar.....	141
3.3.	Instrumente zur Unterstützung von Lernprozessen auf der Ebene der Organisation.....	146
3.3.1.	Mit einer Vision lassen sich die tragenden Prinzipien innerhalb der lernenden Organisation verankern.....	147
3.3.2.	Prozeßorganisation und interne Marktwirtschaft setzen die Kunden- und Zeitorientierung um.....	151
3.3.2.1.	In einer Prozeßorganisation können Lernprozesse auf höheren Lernniveaus initiiert werden.....	151
3.3.2.2.	Eine interne Marktwirtschaft kann sämtliche Teilprozesse des Lernens unterstützen, bringt aber auch Gefahren für die lernende Organisation.....	155
3.3.3.	Die lernoptimale Organisationsgröße trägt zur Umsetzung der Vertrauenskultur bei.....	161
3.3.4.	Durch ein ausgewogenes Reporting werden die Lernprozesse innerhalb der lernenden Organisation institutionalisiert.....	164
3.3.5.	Der Betriebsrat nimmt in der lernenden Organisation eine veränderte Rolle wahr.....	169
3.4.	Exkurs: Die Vorteilhaftigkeit lernender Organisationen findet sich auch in der Biologie.....	174
3.5.	Zusammenfassung.....	178
4.	Instrumentarium zur Unterstützung von Lernprozessen auf der Ebene der Gruppe.....	181
4.1.	Flexibilität ist das tragende Prinzip auf der Ebene der Gruppe.....	182
4.1.1.	Flexibilität setzt die Kunden- und Zeitorientierung um.....	182
4.1.2.	Die notwendige Flexibilität ist nur auf der Ebene der Gruppe realisierbar.....	185
4.2.	Instrumente zur Unterstützung von Lernprozessen auf der Ebene der Gruppe.....	187
4.2.1.	Eine Vernetzung intensiviert den Wissenstransfer zwischen den Teams.....	187

4.2.1.1.	Ein Rechnernetzwerk beschleunigt den Wissenstransfer zwischen den Teams.....	195
4.2.1.2.	Ein internes Benchmarking mit der Halbwertszeit beschleunigt den Wissenstransfer zwischen den Teams.....	200
4.2.2.	Teams sind der wesentliche Träger von Lernprozessen.....	203
4.2.2.1.	Die lernende Organisation benötigt fünf Arten von Teams als Träger von Lernprozessen.....	203
4.2.2.2.	Selbstorganisatorische Lernprozesse setzen eine weitgehende Autonomie der Teams voraus.....	208
4.2.3.	Ein leistungsabhängiger Zusatzlohn schafft Anreize für die selbstorganisatorischen Lernprozesse der Teams.....	215
4.2.4.	Durch das Stufenszenario wird den Teams eine Zielführung für die selbstorganisatorischen Lernprozesse gegeben.....	221
4.2.5.	Durch ein reformiertes Vorschlagswesen werden die Lernprozesse der Teams institutionalisiert.....	227
4.3.	Exkurs: Erkenntnisse aus der Pädagogik unterstützen die Bedeutung lernunterstützender Prinzipien und Instrumente.....	232
4.4.	Zusammenfassung.....	236
5.	Instrumentarium zur Unterstützung von Lernprozessen auf der Ebene des Individuums.....	238
5.1.	Unternehmerisches Denken und Handeln ist das tragende Prinzip auf der Ebene des Individuums.....	240
5.2.	Instrumente zur Unterstützung von Lernprozessen auf der Ebene des Individuums.....	246
5.2.1.	Als Träger von Lernprozessen benötigen die Teammitglieder bestimmte Qualifikationen.....	246
5.2.2.	Selbstorganisatorische Lernprozesse setzen flexible Arbeitszeiten der Teammitglieder voraus.....	249
5.2.3.	Ein qualifikationsabhängiger Grundlohn schafft Anreize für die selbstorganisatorischen Lernprozesse der Teammitglieder.....	254
5.2.4.	Durch die Anwendung von Problemlösungstechniken können die Lernprozesse der Teammitglieder auf dem höchsten Lernniveau verlaufen.....	256
5.3.	Exkurs: Die Grenzen des unternehmerischen Denkens und Handelns lassen sich am Beispiel von Sekten aufzeigen.....	261
5.4.	Zusammenfassung.....	264

IV. Zusammenfassung und Ausblick.....	267
1. Zusammenfassung.....	267
2. Ansatzpunkte für weitere Forschungen.....	271
3. Ausblick.....	272
 Verzeichnis der Gesprächspartner.....	 275
Literaturverzeichnis.....	277