

Sandra Scherf-Braune

Organisationales Lernen

Ein systemtheoretisches Modell
und seine Umsetzung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Meinolf Dierkes

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

1	Ziel der Arbeit.....	1
2	Problemstellung und Aufbau der Arbeit.....	5
3	Analyse ausgewählter Ansätze Organisationalen Lernens.....	9
3.1	Begriff Organisationalen Lernens.....	10
3.2	Agenten Organisationalen Lernens.....	11
3.3	Objekte Organisationalen Lernens.....	14
3.4	Prozesse Organisationalen Lernens.....	15
3.5	Ebenen Organisationalen Lernens.....	19
3.6	Lernblockaden.....	23
3.7	Matrix der bisherigen Ansätze.....	26
4	Konzeptuelle Grundlagen Organisationalen Lernens.....	29
4.1	Organisationsbegriff.....	29
4.2	Lerntheorie.....	32
4.3	Lernen und Veränderung in Organisationen.....	36
4.4	Veränderungsbegriff.....	36
4.4.1	Agenten der Veränderung.....	36
4.4.2	Veränderungsobjekt.....	37
4.4.3	Veränderungsprozesse.....	37
4.4.4	Ebenen von Veränderungen.....	39
4.4.5	Veränderungsblockaden.....	40
4.5	Schlußfolgerung aus der Literaturübersicht.....	40
5	Systemtheoretisches Organisationsverständnis.....	43
5.1	Organisationen als soziale Systeme.....	44
5.2	Operationale Geschlossenheit.....	47
5.3	Ereignisse und Strukturen.....	48
5.3.1	Zeitliche Generalisierung von Strukturen.....	49

5.3.2	Sachliche Generalisierung von Strukturen.....	51
5.3.3	Soziale Generalisierung von Strukturen.....	51
5.3.4	Formalisierung von Strukturen.....	52
5.3.5	Weder Struktur determinismus noch situationistisches Strukturverständnis.....	54
5.4	Steuerung des Redundanz/Varietätsverhältnisses durch die Änderung von Strukturen.....	55
5.5	Selbstreferenz, Reflexivität, Reflexion als Voraussetzung von.....	57
	Lernprozessen.....	57
5.6	Kritikpunkte am systemtheoretischen Ansatz.....	58
5.7	Fazit.....	62
6	Systemtheoretische Konzeptualisierung Organisationalen Lernens.....	65
6.1	Lernbegriff.....	65
6.2	Lernagenten.....	66
6.3	Lernobjekt.....	69
6.4	Lernprozesse.....	73
6.5	Lernebenen.....	77
6.6	Fazit: Organisationales Lernen systemtheoretisch.....	80
7	Beobachtung der theoretischen Konstitutionselemente Organisationalen Lernens in der Praxis.....	83
8	Fallstudie Projektgruppe.....	85
8.1	Forschungssetting.....	85
8.2	Rolle der Forscherin.....	86
8.3	Projektauftrag und Vorgehen.....	86
8.4	Forschungsprozeß.....	87
9	Forschungsmethodisches Vorgehen.....	91
9.1	Erkenntnistheoretische Vorannahmen.....	91

9.2	Forschungsmethodische Haltung.....	95
9.3	Untersuchungsplan.....	96
9.4	Datenquellen und Auswertungsmethoden.....	100
9.4.1	Aufzeichnung des Kommunikationsprozesses.....	100
9.4.1.1	Operationalisierung Externalisation.....	101
9.4.1.2	Operationalisierung Reflexivitätsprozesse.....	103
9.4.1.3	Operationalisierung Reflexionsprozesse.....	106
9.4.2	Interviewdaten.....	107
9.4.2.1	Operationalisierung der kognitiven Strukturen.....	108
9.4.2.2	Operationalisierungen der normativen Strukturen.....	112
9.4.3	Aufzeichnungen der Forscherin.....	114
9.4.4	Dokumente aus dem Neuausrichtungsprozeß der Abteilung.....	114
10	Ergebnisse.....	115
10.1	Analyse des Kommunikationsprozesses.....	115
10.2	Interviewaussagen über den Lernprozeß.....	127
10.3	Veränderung kognitiver Strukturen.....	129
10.4	Normative Strukturen.....	136
10.5	Veränderungen in der Abteilung.....	144
11	Diskussion.....	147
11.1	Hat Organisationales Lernen stattgefunden?.....	147
11.1.1	Wurde in der Projektgruppe Wissen externalisiert?.....	147
11.1.2	Wurden in der Projektgruppe Kognitionen reflexiv?.....	149
11.1.3	Wurden in der Projektgruppe Normen reflexiv?.....	152
11.1.4	Gab es in der Projektgruppe Reflexionsprozesse?.....	153
11.1.5	Haben sich Kognitionen verändert?.....	154
11.1.6	Gab es einen Transfer aus der Projektgruppe?.....	155
11.1.7	Fazit.....	156
11.2	Welche Rolle spielen die bestehenden Kognitionen für den Lernprozeß?.....	158
11.3	Welche Rolle spielen die Normen für den Lernprozeß.....	160
11.4	Störvarianz und Probleme des Datenmaterials.....	164
11.5	Organisationales Lernen durch verbale Reflexion versus	

	Communities-of-practice.....	165
11.6	Nützlichkeit des Modells zur Beobachtung Organisationaler.....	168
	Lernprozesse.....	168
11.6.1	Externalisationsprozesse.....	169
11.6.2	Reflexivitätsprozesse.....	169
11.6.3	Reflexionsprozesse.....	170
11.6.4	Kognitive und normative Strukturen.....	170
11.6.5	Modelltheoretische Schlußfolgerung.....	170
12	Fazit der empirischen Untersuchung und Empfehlungen für die Praxis.....	173
12.1	Die Förderung von Externalisation.....	175
12.2	Die Auslösung von Reflexivität und Reflexion.....	176
12.3	Die Rolle von Redundanz bzw. Varietät einer Organisation.....	177
12.4	Bedingungen der Veränderung kognitiver Strukturen.....	178
12.5	Bedingungen der Veränderung normativer Strukturen.....	179
13	Ausblick.....	181
14	Literaturverzeichnis.....	185
15	Anhang.....	195
15.1	Interviewpartner.....	195
15.2	Interviewleitfaden "Interview".....	195
15.3	Interviewleitfaden "Evaluationsinterview".....	196
15.4	Aufzeichnung der Projektgruppensitzungen.....	199