

Gilbert J. B. Probst / Bettina S. T. Büchel

Organisationales Lernen

Wettbewerbsvorteil der Zukunft

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	42.968
Abstell-Nr. :	A 15 / 998
Sachgebiete :	1,3,0
	9,6

GABLER

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	V
I. Warum ist organisationales Lernen ein zentrales Thema?	1
1. Wirtschaftssysteme und Managementsysteme in der Überprüfung	3
2. Globalisierungstendenzen, Wachstum und Redimensionierung	3
3. Zunahme von Wissen	6
4. Bedeutung von Zeit	6
5. Wertewandel	7
<i>Fall: ABB – Die Logik des globalen Geschäftes</i>	11
Arbeitsblatt I – Ermittlung des Lernbedarfs	13
II. Was heißt organisationales Lernen?	15
1. Definition	17
2. Unterscheidung zwischen individuellem und organisationalem Lernen	18
3. Handlungstheorien	22
3.1 Offizielle Handlungstheorie oder Bekenntnistheorie	23
3.2 Gebrauchstheorie	23
4. Woran erkennt man organisationales Lernen?	24
<i>Fall: Jakob Schläpfer AG</i>	26
Arbeitsblatt II – Analyse des organisationalen Wissensreservoirs	30
III. Welcher Art ist organisationales Lernen?	33
1. Anpassungslernen	35
2. Veränderungslernen	36
3. Prozeßlernen	37
<i>Fall I: Organisationales Lernen auf Abteilungsebene: die Weiterbildungsabteilung bei Asea Brown Boveri Schweiz</i>	40
<i>Fall II: Organisationales Lernen auf Institutionsebene: Digital Equipments Restrukturierung (Europa, 1991/92)</i>	42
Arbeitsblatt III – Darstellung von Lernformen	44
IV. Was löst Lernen in Organisationen aus?	47
1. Lernen durch Turbulenzen und Krisen	49
2. Lernen durch Ressourcenreichtum („slack“)	50
<i>Fall I: IBM</i>	53
<i>Fall II: Hewlett-Packard</i>	55
Arbeitsblatt IV – Erfassen von Auslösefaktoren des Lernens	58

V.	Wer sind die Träger des organisationalen Lernens?	61
	1. Individuen als Träger	63
	2. Eliten als Träger	64
	3. Gruppen als Träger	64
	4. Soziale Systeme als Träger	65
	<i>Fall: Das Gruppenprojekt in der Allianz Versicherung</i>	68
	Arbeitsblatt V – Ermittlung von kritischen Trägern des Lernprozesses	70
VI.	Lernhindernisse	71
	1. Die Schwierigkeit des Verlernens	73
	2. Faktoren der Verhinderung von Verlernen	74
	2.1 Beschränkte Lernsysteme – „limited learning systems“	74
	2.1.1 Geschickte Unfähigkeit – „Skilled Incompetence“	75
	2.1.2 Organisationale defensive Routinen – „Defensive Routines“	76
	2.1.3 Phantasievolle Verrenkungen und Unbehagen – „Fancy Footwork“ und „Malaise“	76
	2.2 Normen, Privilegien und Tabus als Lernbarrieren	78
	2.3 Informationspathologien	78
	<i>Fall: Der Challenger Unfall</i>	80
	Arbeitsblatt VI – Kräftefeldanalyse	82
VII.	Förderung von organisationalem Lernen	85
	1. Lernprofil der Organisation	87
	Arbeitsblatt VII – Lernprofil	90
	2. Ansätze zur Förderung von Lernprozessen	92
	3. Kontexte der Förderung von Lernprozessen	93
	3.1 Strategieentwicklung als Lernprozeß	93
	3.1.1 Der strategische Kontext	93
	3.1.2 Spiele der Kleinen Welt	94
	<i>Beispiel: Unternehmensspiele</i>	95
	<i>Fall I: Anwendung einer Mikrowelt bei einem Planungsseminar im Unternehmen</i>	97
	<i>Fall II: Tanaland oder der Umgang mit Komplexität</i> ...	99
	3.1.3 Szenariotechnik	102
	<i>Beispiel: Strategische Umweltszenarien</i>	103
	<i>Fall I: Vernetztes Denken bei der Reisebüro Kuoni AG</i> ..	105
	<i>Fall II: Royal Dutch Petroleum/Shell</i>	110

3.1.4	Strategisches Controlling	112
	<i>Beispiel: Feedback</i>	112
	<i>Fall: Maag Technic</i>	115
3.2	Strukturentwicklung als Lernprozeß	119
3.2.1	Der strukturelle Kontext	119
3.2.2	Projektorganisation	120
	<i>Beispiel: Projektmanagement</i>	121
	<i>Fall: Winterthur Versicherungen</i>	124
3.2.3	Netzwerkorganisationen	127
	<i>Beispiel: Heterarchie</i>	127
	<i>Fall I: Forbo International</i>	130
	<i>Fall II: McDonald</i>	132
3.2.4	Kooperationen	134
	<i>Beispiel: Strategische Allianzen</i>	134
	<i>Fall: Digital Equipment Enterprise (1992)</i>	137
3.3	Kulturentwicklung als Lernprozeß	140
3.3.1	Der kulturelle Kontext	140
3.3.2	Leitbildentwicklung	140
	<i>Beispiel: Leitbilder</i>	141
	<i>Fall: Swisscontrol</i>	144
3.3.3	Kommunikationsforen	148
	<i>Beispiel: Annahmenanalyse</i>	148
	<i>Fall: Volkswagen AG</i>	150
3.3.4	Imageanalyse	152
	<i>Beispiel: Imagebarometer</i>	152
	<i>Fall: Hewlett-Packard GmbH</i>	154
3.4	Personalentwicklung als Lernprozeß	156
3.4.1	Der personelle Kontext	156
3.4.2	Lernpartnerschaftliche Beziehungen	156
	<i>Beispiel: Personale Entwicklungsallianzen</i>	158
	<i>Fall: Digital Equipment Corporation</i>	159
3.4.3	Arbeitsplatznahe Interventionen	160
	<i>Beispiel: Lernorientierte Projektarbeit und Workshops</i> ..	160
	<i>Fall: Aare-Emmenkanal AG</i>	163

3.4.4	Kartenzeichnen	166
	<i>Beispiel: Mapping („cognitive maps“)</i>	167
	<i>Fall I: Mindmapping bei der ABB Industrie AG</i>	169
	<i>Fall II: COCOMAP und ORGMAP</i>	171
VIII.	Vom Wissen, Können und Wollen im organisationalen Lernen	175
1.	Definitionen des Lernens	177
2.	Vom Wissen – den Lerninstrumenten für Lernprozesse	177
3.	Vom Können – der Machbarkeit des Lernens	179
4.	Vom Wollen – der Bereitschaft zum Lernen	180
5.	Reifegrad der Organisation	180
6.	Legoprinzip	184
	Literaturverzeichnis	185
	Weiterführende Literatur zum organisationalen Lernen	189
	Stichwortverzeichnis	193