

Martin Meyer

# Mitarbeiterführung im Lernenden Unternehmen

Analyse und  
Gestaltungsmöglichkeiten

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann

**DeutscherUniversitätsVerlag**

**Inhaltsverzeichnis**

**Abbildungsverzeichnis..... XIII**

**Tabellenverzeichnis..... XV**

**Abkürzungsverzeichnis..... XVII**

**1 Einführung in die Thematik..... 1**

    1.1 Problemstellung ..... 2

    1.2 Zielsetzung ..... 11

    1.3 Vorgehensweise..... 13

**2 Stand der Forschung..... 17**

    2.1 Theoretischer Bezugsrahmen ..... 18

        2.1.1 Systemtheorie ..... 19

        2.1.2 Unternehmen als soziale Systeme..... 22

    2.2 Lernende Organisationen..... 25

        2.2.1 Lerntheoretische Grundlagen..... 25

            2.2.1.1 Theorien des individuellen Lernens..... 26

            2.2.1.2 Soziale Lerntheorien ..... 31

            2.2.1.3 Beitrag der individuellen und sozialen Lerntheorien  
                    zum organisationalen Lernen ..... 33

        2.2.2 Organisationales Lernen ..... 34

            2.2.2.1 Organisationale Lernprozesse ..... 38

                2.2.2.1.1 Lernebenen ..... 40

                    2.2.2.1.2 Inhalts- und Prozeßmodelle organisatorischen  
                            Lernens..... 45

                    2.2.2.1.3 Lernanreize und Auslösung von Lernen ..... 49

                2.2.2.2 Organisatorische Wissensbasis ..... 50

                    2.2.2.2.1 Schichtenmodell von Pautzke ..... 52

                    2.2.2.2.2 Zugriff auf organisatorisches Wissen ..... 55

                2.2.2.3 Organisatorischer Kontext..... 56

                    2.2.2.3.1 Strategie ..... 56

                    2.2.2.3.2 Struktur..... 58

                    2.2.2.3.3 Kultur ..... 59

                2.2.2.4 Lern- und Verlernbarrieren ..... 61

                2.2.2.5 Definition: organisationales Lernen..... 63

    2.2.3 Einordnung in bestehende Managementkonzepte ..... 64

2.3	Unternehmerische Mitarbeiterführung .....	69
2.3.1	Begriff und Funktion der Führung von Mitarbeitern .....	70
2.3.2	Typologien der Mitarbeiterführung .....	72
2.3.3	Klassische Führungsforschung .....	75
2.3.4	Moderne Ansätze zur unternehmerischen Führung .....	82
2.3.4.1	Intrapreneurship .....	86
2.3.4.2	Unternehmerische Mitarbeiterführung nach Wunderer .....	87
2.3.5	Mitarbeiterführung und Selbststeuerung .....	89
2.4	Zwischenergebnis .....	92
<b>3</b>	<b>Modellbildung und Entwicklung des Analyseinstrumentariums...</b>	<b>95</b>
3.1	System Lernendes Unternehmen .....	96
3.1.1	Definition: Lernendes Unternehmen .....	97
3.1.2	Subsysteme .....	98
3.1.3	Eigenschaften .....	100
3.1.4	Prozesse .....	102
3.1.5	Träger .....	104
3.2	Subsystem Mitarbeiterführung .....	107
3.2.1	Eigenschaften .....	110
3.2.2	Prozesse .....	111
3.2.3	Träger .....	112
3.3	Kritische Erfolgsfaktoren des Lernenden Unternehmens .....	119
3.4	Analyse von Lernenden Unternehmen .....	124
3.4.1	Möglichkeiten der Bildung von Unternehmenstypologien .....	124
3.4.1.1	Unternehmensentwicklungsmodelle .....	125
3.4.1.2	Lernmodelle .....	128
3.4.2	Lernprofil des Unternehmens .....	130
3.4.3	Mitarbeiterführungsprofil des Unternehmens .....	136
3.5	Reifegradportfolio .....	138
3.6	Zwischenergebnis .....	141

<b>4</b>	<b>Forschungsdesign der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>145</b>
4.1	Forschungsmethodik.....	146
4.1.1	Methodologie.....	147
4.1.2	Festlegung der Forschungsstrategie.....	148
4.1.3	Standardisierte Befragung als Methode.....	149
4.2	Forschungsprogramm.....	150
4.2.1	Forschungsablauf.....	150
4.2.2	Aufbau des Fragebogens.....	151
4.2.3	Festlegung der Erhebungsstichprobe.....	153
4.3	Zusammenfassung.....	154
<b>5</b>	<b>Ergebnisdarstellung und Bewertung.....</b>	<b>157</b>
5.1	Strukturmerkmale der befragten Unternehmen.....	158
5.2	Lernen im Unternehmen.....	159
5.2.1	Lernfähigkeit.....	159
5.2.2	Organisationaler Kontext.....	160
5.2.3	Lernprozesse.....	163
5.3	Mitarbeiterführungssysteme von Lernenden Unternehmen.....	165
5.4	Ergebnisse einer Clusteranalyse.....	170
5.4.1	Cluster von Lernenden Unternehmen.....	173
5.4.2	Mitarbeiterführungssysteme in Lernenden Unternehmen.....	182
5.5	Zwischenergebnis.....	187
<b>6</b>	<b>Typengenerierung und Gestaltungsempfehlungen.....</b>	<b>189</b>
6.1	Typen von Lernenden Unternehmen.....	190
6.1.1	Typ A: der Innovator.....	190
6.1.2	Typ B: der Kooperator.....	191
6.1.3	Typ C: der Traditionalist.....	192
6.2	Gestaltungsempfehlungen für ein integriertes Mitarbeiterführungssystem im Lernenden Unternehmen.....	196
6.2.1	Handlungsempfehlungen für Typ C: die Basisstrategie.....	197
6.2.1.1	Verbreitung eines vertrauensbasierten Menschenbildes.....	197
6.2.1.2	Neugestaltung der Führungsstrukturen.....	200
6.2.1.3	Lern- und Projektgruppen.....	201
6.2.1.4	Aufbau einer modernen Medienstruktur.....	203
6.2.2	Handlungsempfehlungen für Typ B: die Optimierungsstrategie.....	209

---

6.2.2.1	Coaching und Mentoring als Aufgabe von Führungskräften .....	210
6.2.2.2	Feedbackprozesse für Führungskräfte .....	211
6.2.2.3	Führen mit Visionen und Leitbildern .....	212
6.2.2.4	Teilautonome, konkurrierende Projektteams .....	213
6.2.2.5	Interorganisatorisches Lernen .....	214
6.2.3	Handlungsempfehlungen für Typ A: die Experimentalstrategie .....	217
6.2.3.1	Selbstlernen .....	217
6.2.3.2	Selbststeuernde Gruppen .....	219
6.2.3.3	Anreizsysteme im Lernenden Unternehmen .....	220
6.2.3.4	Transorganisationales Systemlernen .....	222
6.3	Ergänzende Gestaltungsempfehlungen zur Umsetzung .....	225
6.3.1	Implementierung .....	225
6.3.2	Erfolgsmessung .....	227
6.3.3	Rolle der Personalabteilung .....	227
6.4	Zwischenergebnis .....	231
<b>7</b>	<b>Schlußbetrachtung .....</b>	<b>235</b>
7.1	Zentrale Ergebnisse der Untersuchung .....	236
7.2	Ausblick .....	241
	<b>Anhang A: Modelle organisationalen Lernens .....</b>	<b>245</b>
	<b>Anhang B: Fragebogen .....</b>	<b>249</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>257</b>