

Chris Argyris / Donald A. Schön

Die lernende Organisation

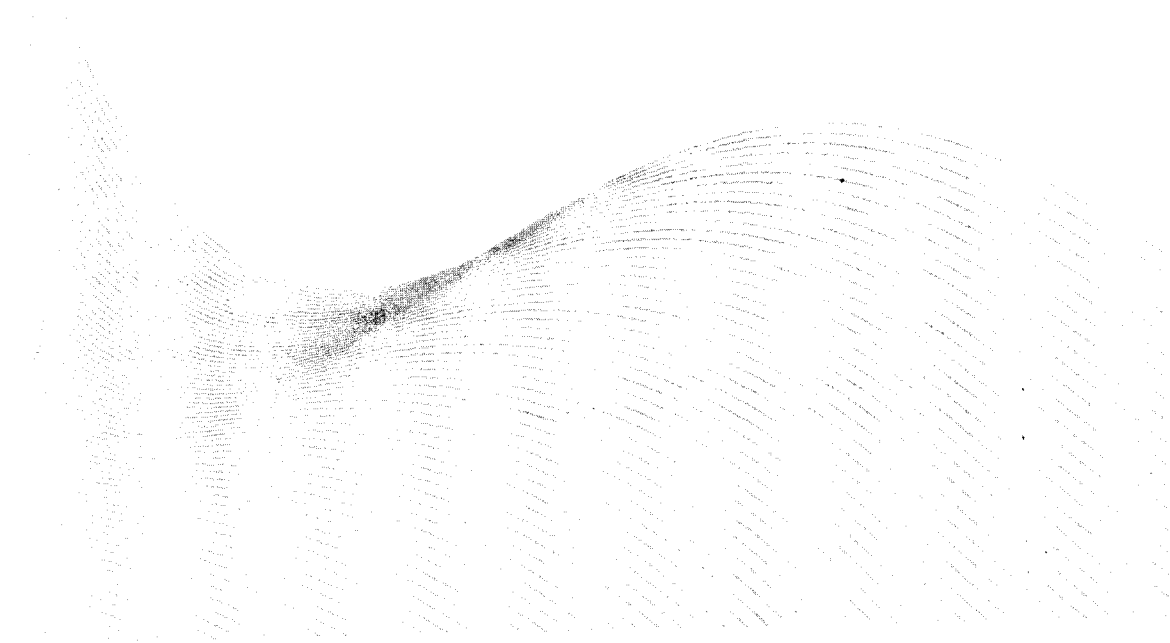
Grundlagen, Methode, Praxis

Aus dem Amerikanischen von Wolfgang Rhiel

Sonderausgabe Management-Klassiker

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Inhalt

Einleitung 9

Teil I

Eine Einführung in das organisationale Lernen 17

- 1. Was ist eine Organisation, daß sie lernen kann? 19**
 - Einige Unterscheidungsmerkmale vorab 19
 - Individuelles und organisationales Lernen 20
 - Organisationen als Gesamtheiten 22
 - Organisationales Handeln 23
 - Die organisationale Untersuchung 26
 - Organisationales Wissen 27
 - Noch einmal: Organisationales Lernen 30
 - Fast ein Erfolg 32
 - Produktives Lernen bei Organisationen 34
 - Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen 35
 - Weitere Überlegungen 40
 - Zweitlernen bei Organisationen 43

- 2. Die Beziehung von Forscher und Praktiker auf den Kopf stellen 45**
 - Untersuchung à la Dewey 45
 - Irrtümer entdecken und korrigieren 46
 - Die organisationale Untersuchung 47
 - Die Beziehung zwischen Forscher und Praktiker 49
 - Praktiker als Untersuchende 50
 - Kausalität und Kausalschluß 52
 - Zusammenarbeit von Praktikern und Forschern in der Aktionsforschung 57
 - Angemessene Strenge in der gemeinsamen Aktionsforschung 60

- 3. Der Fall Mercury: Was erleichtert oder erschwert das produktive Lernen bei Organisationen? 66**
 - Die Untersuchung der neuen geschäftlichen Entwicklung 67
 - Ein Blick auf das organisationale Lernen 77

Teil II

Defensives Denken und der theoretische Rahmen, der es erklärt – das Modell I und O-I 85

- 4. **Defensives Denken bei Individuen 87**
 - Ein allgemeines Dilemma bei der doppelgleisigen Forschung 87
 - Merkmale unserer Forschungsmethode 88
 - Eine relativ einfache Methode zum Beschaffen gültiger Informationen über individuelle Handlungstheorien 90

- 5. **Der Fall des CIOs: Primäre und sekundäre Hindernisschleifen 97**
 - Fallbeschreibung 97
 - Gedanken über das Handeln des CIOs und das seiner Untergebenen 99
 - Die primäre Hindernisschleife 101
 - Die sekundäre Hindernisschleife 108
 - Wie der technisch-konkrete Bereich des Organisationslebens durch individuell-organisatorisches Abwehrverhalten erstickt wird 114
 - Schlußfolgerung 117

Teil III

Untersuchungsfördernde Interventionen und ihre theoretische Grundlage 119

- Einleitung: Intervention zugunsten von O-II-Lernsystemen 121**
 - O-II-Lernsysteme 121
 - Das Modell II der handlungsleitenden Theorie 126

- 6. **Das Seminar: Intervention zum Lernen und Forschen 132**
 - Das Schwergewicht des Testens 132
 - Das Seminar als Umfeld für relevante Tests 134
 - Aufzeichnungen von Seminargesprächen: Die linke Spalte 135
 - Intervention zum Testen und Lernen: Seminar II 149
 - Schlußfolgerungen 157

- 7. Eine umfassende Modell-II-Intervention 159**
 - Entwurf der Forschungs-/Interventionsaktivitäten 159
 - Der Rückkoppelungsprozeß 162
 - Erstellen des Aktionsdiagramms 165
 - Das Aktionsdiagramm der Manager 167
 - Diskussionen bei der Rückkoppelungssitzung 173
 - Zusammenfassung des ersten Seminars 177
 - Das zweite Seminar 179
 - Analyse der Diskussion der Fälle 180
 - Lernexperimente durchführen 184

Teil IV

Stärken und Schwächen der Beratung und Forschung beim organisationalen Lernen 187

Einleitung 189

- 8. Der sich entwickelnde Bereich des organisationalen Lernens 190**
 - Die Literatur über die „lernende Organisation“ 190
 - Die wissenschaftliche Literatur über das organisationale Lernen 198
 - Schlußfolgerung 207
- 9. Das begrenzte Lernen verstehen 209**
 - Umstrittene Fragen zum organisationalen Lernen 209
 - Forschungsstudien über Anpassung und Lernen bei Organisationen 211
 - Interventionsstudien zur Förderung des produktiven Lernens bei Organisationen 229
 - Lehren aus zwei Untersuchungen 248
- 10. Strategie und Lernen: Maßgaben aktionsorientiert machen**
 - Von Wim Overmeer 257*
 - Der Bruch im strategischen Management 257
 - Strategieverwirklichung als Sondierung des Umfelds 261
 - Bedingungen für das organisationale Lernen 264
 - Strategisch lernen: Der Beitrag der aktionstheoretischen Perspektive zum strategischen Management 278
 - Eine handlungsbasierte Forschungsagenda für strategisches Management 283

Inhalt

Nachwort 285

Das Lernparadox 285

Ziele für die künftige Forschung 290

Anhang

Literatur 295

Personenregister 301

Sachregister 303

Die Autoren 311