

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers IX

Teil 1: Zur Entstehung des Forschungsprojekts

1 Vorbemerkungen 3

1.1 Die epistemologische Fragestellung als zentrales Thema der Arbeit 4

1.2 Die epistemologische Haltung im Forschungsprozess 7

2 Die zentrale Leitfrage im organisationalen Lernen 9

3 Forschungsstand zur epistemologischen Betrachtung organisationalen Lernens 13

3.1 Der Stand epistemologischer Forschung hinsichtlich der Gestaltung einer Theorie organisationalen Lernens 13

3.1.1 Konstruktivistische Grundlagen selbstgesteuerten Lernens 14

3.1.1.1 Die Überwindung der realistischen (traditionellen) Erkenntnistheorie 15

3.1.1.2 Die Überwindung des metaphysischen Glaubens an „richtig“ oder „falsch“ 16

3.1.1.3 Die Überwindung des ontologischen Realitätsbegriffes 24

3.1.2 Die Theorie der Autopoiesis 29

3.1.3 Die allgemeine Theorie der Kybernetik 32

3.1.3.1 Grundprinzipien der Kybernetik 33

3.1.3.2 Prämissen kybernetischer Modelle 35

3.1.3.3 Die Kybernetik 1. Ordnung 37

3.1.3.4 Die Kybernetik 2. Ordnung im Lichte selbstgesteuerten Lernens 39

3.2 Forschungsstand der radikal konstruktivistischen, autopoietischen und systemtheoretischen Lerntheorien 44

3.2.1 Radikal konstruktivistische Aspekte der Lerntheorie 46

3.2.1.1 Die Theorie der Kognition und die instrumentelle Lerntheorie nach Piaget 46

3.2.1.2 Die Viabilitätstheorie Ernst von Glasersfelds als Grundlage individuellen und organisationalen Lernens 52

3.2.2 Autopoietische Aspekte der Lerntheorie 56

3.2.2.1 Grundannahmen des Lernens in der Theorie der Autopoiesis 57

3.2.2.2	Die Wechselwirkung zwischen innerer und äußerer Dynamik als Voraussetzung des Lernens	59
3.2.3	Aspekte einer systemischen Lerntheorie in der Kybernetik zweiter Ordnung	60
4	Lücke in der bisherigen Forschung und Zielsetzung der Arbeit	64
4.1	Problemfelder bzw. Lücken in der bisherigen Forschung	64
4.2	Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit	67
5	Das Projekt: Form und Aufbau der Arbeit	68

Teil 2: Entwurf eines Relationalen Theoriemodells zum maßgeschneiderten Erzielen organisationalen Lernens

1	Entwurf eines Relationalen Modells des Unternehmens (Relationsmodell)	73
1.1	Die zentralen Gedanken des Relationsmodells	76
1.1.1	Der Rahmen – „Organisation“ des Systems	77
1.1.1.1	Der äußere Rahmen	79
1.1.1.2	Der innere Rahmen	80
1.1.2	Elemente der Struktur auf Rahmen-, Einheits- und persönlicher Ebene	80
1.1.3	Der Aufbau des Modells mit den konzentrischen Kreisen	85
1.1.4	Zusammenhänge zwischen diesen Elementen	86
2	Definition organisationalen Lernens und der Lernenden Organisation am Relationsmodell	88
2.1	Definition des Lernens im Relationsmodell	88
2.2	Definition der lernenden Organisation am Relationsmodell	92
2.3	Warum sollten Organisationen lernen?	94
3	Ansatzpunkte für organisationales Lernen im Relationsmodell	97
3.1	Rahmen („Organisation“) des Unternehmens als Ansatzpunkt organisationalen Lernens	97
3.1.1	Ansatzpunkt Inhalt des Rahmens	97
3.1.2	Ansatzpunkt Modus der Gestaltung des Rahmens	99
3.2	Die Struktur des Unternehmens als Ansatzpunkt organisationalen Lernens	100
3.3	Mittel zum Zweck für organisationales Lernen im Relationsmodell: Die Systemmitglieder	102

Teil 3: Ableitung zweier Relationaler Ablaufmodelle zur Schaffung und umsetzenden Ausgestaltung organisationalen Lernens aus dem Relationsmodell

1	Das Relationale Ablaufmodell zur Schaffung der lernenden Organisation	109
1.1	In das Modell einzubeziehende Faktoren	109
1.2	Das Modell und seine Faktoren	110
1.3	Die Umsetzung des Modells	113
1.3.1	Gestaltung des Rahmens	113
1.3.1.1	Anforderungen an die Rahmgestaltung in der lernenden Organisation	113
1.3.1.2	Instrumente zur Gestaltung des Rahmens	115
1.3.2	Vermittlung/Verdeutlichung/aktives Einhalten des Rahmens . .	116
1.3.3	Gemeinsame Erarbeitung und Verabschiedung der Struktur . .	118
1.3.3.1	Anforderungen an die gemeinsame Erarbeitung der Struktur in der lernenden Organisation	118
1.3.3.2	Der Relationale Veränderungsprozess als Instrument zur gemeinsamen Erarbeitung der Struktur der lernenden Organisation . .	121
1.3.4	Selbstverantwortliche Umsetzung	125
1.3.4.1	Anforderungen an die selbstverantwortliche Umsetzung in der lernenden Organisation	125
1.3.4.2	Instrumente zur selbstverantwortlichen Umsetzung	128
1.3.5	Laufende Prüfung, ob das Tun der Struktur folgt	129
1.3.5.1	Anforderungen an die laufende Prüfung des „Walk the talk“ in der lernenden Organisation	129
1.3.5.2	Die Assessment-Checkliste als Instrument der laufenden Prüfung	129
2	Das Relationale Ablaufmodell zur umsetzenden Ausgestaltung der lernenden Organisation abgeleitet vom Relationsmodell . .	131
2.1	Die Darstellung des Modells und der Zusammenhänge	131
2.2	Die Überwindung der Theorie von Argyris und Schön mit Hilfe des neuen Modells	134
2.3	Zentrale Fragestellungen in der Umsetzung	137
2.4	Instrumente zum Leben des Modells in die Praxis	139
2.4.1	Förderung des Lernens auf individueller Ebene	139
2.4.1.1	Gezielte Förderung von Selbstreflexion	141
2.4.1.2	Einführung von Wertschätzung und grundsätzlich positiver Zukunftsorientierung des Unternehmens	144
2.4.1.3	Der Aufbau von Spirit	145
2.4.1.4	Der Aufbau einer positiven Fehlerkultur im Unternehmen . . .	148

2.4.2	Entwicklung der jeweiligen neuen Struktur aus dem Rahmen	149
2.4.2.1	Das Gedankenexperiment	149
2.4.2.2	Die Team-Wissenslandkarte	150
2.4.3	Relationale Instrumente für das Explizieren von Erfahrungen	153
2.4.4	Relationale Instrumente für die Standardisierung von Erfahrungen (Organisationales Lernen 0)	163
2.5	Ein Beispiel aus der Praxis: Aufbau einer lernenden Organisation in einem Handelsunternehmen	166
2.5.1	Auftrag und Geschichte	166
2.5.2	Der Beratungsprozess	167
2.5.2.1	Rahmengestaltung	168
2.5.2.2	Strukturerearbeitung	168
2.5.2.3	Erarbeitung eines jeweils bereichsspezifischen Relationalen Prozesses organisationalen Lernens	170
2.5.2.4	Installation eines laufenden Relationalen Follow-Up Prozesses und von Lernen II	171
2.5.2.5	Metaperspektiven – Übergang in einen laufenden, selbst gesteuerten Prozess	171
2.5.3	Ein halbes Jahr später	172

Teil 4: Entwurf des Relationalen Modells der lernenden Organisation auf Grundlage des Relationsmodells – Folgen der Anwendung – Kritische Betrachtungen zum Schluss

1	Das Relationale Modell der lernenden Organisation	175
2	Die Folgen für die Aufbau- und Ablauforganisation: Die Einheit von Leisten und Verantworten	177
3	Kritische Auseinandersetzung mit dem Ergebnis aus der Vogelperspektive	179
3.1	Welche Auswirkungen wurden nicht erwähnt?	179
3.2	Wenn es so einfach ist, warum tun die Unternehmen es dann nicht „einfach“?	180
3.3	Ist das Relationale Modell der lernenden Organisation einfach implementierbar?	181
	Schlussworte	182
	Anhang A: Assessment-Checkliste	183
	Danksagung	184
	Literatur	185
	Die Autorin – Kurze Darstellung des wissenschaftlichen Werdegangs	196