

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-
organisationales 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	
<i>Von Wim Overmeer</i>	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

Nachwort 285

Das Lernparadox 285

Ziele für die künftige Forschung 290

Anhang

Literatur 295

Personenregister 301

Sachregister 303

Die Autoren 311