

Chris Argyris/Donald A. Schön

# Die Lernende Organisation

Grundlagen, Methode, Praxis

**Aus dem Amerikanischen**  
von Wolfgang Rhiel

Klett-Cotta

# 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

## Inhalt

### Teil II

#### Defensives Denken und der theoretische Rahmen, der es erklärt – das Modell I und O-1 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 0-II-Lernsystemen 121**

0-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**