

Organisationslernen: Theorien in der Übersicht

Kriterien/Autoren	<i>Duncan/Weiss</i>	<i>March/Olsen</i>	<i>Hedberg</i>	<i>Argyris/Schön</i>	<i>Schein</i>	<i>Sattelberger/Beutel-W.</i>
Organisation; Merkmale von Organisationen als soziale Systeme	Zielgerichtet (Input-Output) und koordinierend (Ziel-Mittel-Ketten)	Ideal: vollständiger Entscheidungszirkel Real: Beschränkungen und Ungewissheit, Chaos <i>n. Münch</i>	Organisation arbeitet ähnlich wie das Gehirn; Individuen = Zellen	- Sozialer und politischer Charakter - Regeln -- Identität der Organisation	Organisationsstrukturen leben nur durch eine Ordnung (in Köpfen und Herzen der Organisationsmitglieder). Abgrenzung von der überkomplexen äußeren Welt.	s. Hedberg. 5 organisatorische Sinnmodelle
Bedingungen für Organisationslernen	1. Feedback aus der Organisationsumwelt 2. Bedeutung interner Strukturen für Weitergabe, Anpassung und Anwendung von Wissen	Unvollständige Informationen	Das Lernsystem steht im Austausch mit der Umwelt (organisationsinterner und -externer Kontext)	- Arbeitsteilung und Hierarchie. - Intentional geschaffener organisationsinterner Kontext	organisationsinterner Kontext material: sekundäre Artikulations- und Bekräftigungsmechanismen	Magisches Dreieck von Organisationsstruktur, -Strategie und -Kultur
Träger der organisationsdidaktischen Impulse	Machtzentren / Individuen; als Besitzer individuellen und Benutzer kollektiven Wissens	Das Individuum, sein Wissen und Wollen	Sowohl Individuen als auch Organisationen haben eine Identität	- Organisationsmitglieder rekonstruieren Alltagstheorie. - Organisation als Ganzes: Subjekt! "Forschergemeinschaft" (reflexiv inquiry)	Führungskräfte; Subjekte mit "primary embedding mechanism" ; und Kultur- und Glaubensgemeinschaft als Subjekt	Didaktiksystem/ Lernsystem
Merkmale und Inhalte von Organisationslernen	Entwicklung von <i>Wissen</i> : - über richtige Ziele - erfolgversprechende Mittel zur Zielerreichung (Strategie / Struktur)	<i>Unvollständige Lernzyklen (Ungewissheit) -- Glauben (beliefs)</i>	theory of action, die Identität der Organisation Deutungsmuster: -- Interaktionsverhalten, -- ständige Bewährungsprobe	Selbstreferentieller Prozess, Verbindung von Lehren und Lernen. Innerhalb oder außerhalb des Gegenstandsbereiches der Organisation. "theory in use"/"beliefs"	"Underlying assumptions" werden aufgebaut, d.h. Organisationskultur . Kultur wird benötigt auf Grund des Verlustes tierischer Instinkte. "basic underlying assumptions"	Feedback und Erfahrungen : materiale Bedingungen, personales Verhalten, Bildungsmaßnahmen
Grundlagen des Organisationslernens (zentrale Begriffe)	Veränderung und Neuproduktion der <i>organisationalen Wissensbasis</i> . Paradigmatische Struktur	- Rationale Kalkulation - <i>Beschränkung in den Erfahrungen</i> - <i>gelebte Ordnung</i>	Entwicklung der "theory of action": Bild der Tn. über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge; Ausprägung von Mythen	Entwicklung der "theory in use", d.h. der Alltagstheorie der Organisation	Entwicklung sozialer Ordnung: Grundlage des gemeinsamen Glaubens an Sinnhaftigkeit vereinbarter Normen und Regeln	organisationsdidaktische Kaskade
Medien des Organisationslernens	Kommunikation/ Kooperation		Organisationsgedächtnis entspricht der theory of action. Kognitives Programm der Denk- und Verhaltensstrukturen der Organisationsmitglieder	- " public maps " der materialen Organisation; - Organisationale Alltagstheorie - "private images" (= Alltags- und Handlungstheorie eines Org.mitgliedes)	Sekundäre Artikulations- und Bekräftigungsmechanismen für die Gruppe.	
Methoden des Organisationslernens	Führung macht sich das Wissen der Mitarbeiter zunutze. Daher muss dieses zugänglich sein. Lernen als kontinuierlicher Prozess (= Innovationstendenz), formale Lernsysteme und informale Praktiken (Netzwerke)	Aufbau kollektiver Glaubensgewissheiten (Ersatz für empirisch geprüftes Wissen (cognitions). Arten: - Rollenbeschränktes Erfahrungslernen - prä-organisationales Erfahrungslernen - Abergläubisches Erfahrungslernen - experimentelles Lernen	- Antworten auf Stimuli (Einflüsse der Umwelt) - Feedback. - Verlernen (Mitglieder verlassen die Organisation)	Herrschaftsfreier Diskurs. Argumentation: theoretisch/empirisch. Wechselseitiger Prozess: Selbstlernen und didaktische Anleitung anderer	Führungsverhalten: - explizit (Lehren, coachen) - implizit: z.B. Personalentscheidungen	

Kriterien/Autoren	<i>Duncan/Weiss</i>	<i>March/Olsen</i>	<i>Hedberg</i>	<i>Argyris/Schön</i>	<i>Schein</i>	<i>Sattelberger/Beutel-W.</i>
Arten und Umsetzung des Organisationslernens (Prozess). Vergleich der Lernebenen im Detail	- eigenes Erfahrungslernen, - theoretisches Reflektieren, - Adaptation neuen Wissens. Selbstreferentiell: Org.-Strukturen als Medien und als Produkt von Organisationslernen	Erfahrungslernen: Handlung, Antwort der Umwelt, Interpretation, neue Handlung im Hinblick auf Konsequenz Selbstreferentiell	Drei Stufen: -adjustment-learning (low level) - turnover-learning (<i>Grenze</i> zum metalevel-learning) -turnaround-learning (metalevel-learning). Stimuli müssen interpretiert werden, die Situation definiert. (Filter). Selbstreferentiell	single-loop-learning: Lehren und Lernen des einzelnen Org.-mitglieds; double-loop-learning: kollektives Organisationslernen (Aufgaben jenseits des Gegenstandsbereichs der Organisation). Selbstreferentiell	Quellen für die Kräfte zum Organisationslernen: Glaubensentwicklung, um existentielle Zuversicht zu erlangen.	Strategische Organisationsdidaktik
Anlass für Organisationslernen	von außen vorgegeben (Erfolg/Misserfolg)	Beschränkungen des vollständigen Entscheidungszyklus (Welt ist unklar und chaotisch)	Stimuli steuern die Aufmerksamkeit	Reize aus der Umwelt und aus den veränderten Organisationsstrukturen, ausgelöst durch Krisen. Neu: Institutionalisierung von Lernen in einer Organisation auch in guten Zeiten!	Existentielle Voraussetzungen (Zuversicht / Angst) veranlassen zum Lernen: - Problemlösung - Schmerz-/ Angstvermeidung	1. Feedback aus Organisationsumwelt 2. / 3. Erfahrungslernen: Bedingungen interner Kontext und personales Verhalten 4. Bildungsmaßnahmen
Basisannahmen (basic assumptions)	Zweckrationalität der Organisation , Computer-Netzwerk; Wissenssystem unabhängig von Persönlichkeiten	Organisationslernen schafft Grundlagen für Ordnung bei Beschränkungen der Rationalität in Organisation; Wichtigkeit des Glaubens	Reiz-Reaktionen (=S-R-) Lernen (behavioristisch). Theories of action bestehen aus kognitiven Strukturen und der materialen Schicht der Organisation	- Nützlichkeitsdenken (ebenso: Duncan/ Weiss und Hedberg) - naive Alltagstheorie für das vernunftgesteuerte Verhalten. Speziell: Handlungstheorie für bewusstes intentionales Handeln	Organisationskultur: Gesamtheit nicht diskutierter Vorannahmen (basic assumptions) = faktisch gelebte Normen einer Gemeinschaft . Behavioristisches Lernmodell kognitionspsycholog. und n. Freud erweitert	
Erfolgskriterium für das Organisationslernen	Zielerreichung. Wissensgrundlage	Mentale und gelebte Ordnung. Anpassung der Ziele an die Umgebung	Organisationsgedächtnis (= materiale und kognitive Ordnung der Organisation)	Wirtschaftlicher Erfolg der Organisation	Kulturelles Lernen, um mit den gefährlichen und machtvollen inneren Impulsen umzugehen. Cultural assumptions.	wirtschaftlich/ Sinnerfüllung
Kategorien der Entwicklung einer organisationalen Wissensbasis	1. Weitergabe 2. Anschlussfähigkeit 3. Konsens über Nützlichkeit	1.-3. (Duncan/W.) 4. kollektive Erkenntnisse über die Realität / Produktion relevanten Wissens	Integration der Informationen	kollektive Alltagstheorie	Deutung und Weiterentwicklung der gemeinsamen Erfahrungen (Gruppenprozess/ Führung)	Integration von Lern- und Diaktiksystem
Definition "Organisationslernen"	Organisationskollektive Suche nach organisationsrelevanten Informationen; Weitergabe dieses Wissens zur Erfüllung der Aufgaben; Integration in vorhandene Wissensbestände	Kollektive Entwicklung von Realitätsdeutungen als Folie für individuelle Lernprozesse des Subjekts	Organisationslernen tritt in Individuen auf, ist aber mehr als die Kumulation des Lernens der Mitglieder. Organisationen haben zwar kein Gehirn, jedoch kognitive Systeme und Gedächtnisse.	Kollektive Reflexion des Problemlösungsprozesses als theoretisch-empirischer Diskurs (s. Geißler 1995, S. 95). Ein geschachtelter Lernzirkel auf der Basis instrumentalistischer Vernunft .	Kollektives kulturelles Lernen	
Problematik/ Kritik	Austragen unterschiedlicher Interessen in der Führung im Diskurs: interner Anlass für Lernen. Verkürzung auf Zweckrationalität.		Selbstbestimmtes Lernen nicht vorgesehen. Konditionierung!	Machtfrage in der Organisation widerspricht ihrer Zweckrationalität - überdeckt durch Organisation als Subjekt! Weitere Kritik		