

Dr. Wieselhuber & Partner  
Handbuch Lernende Organisation

Dr. Wieselhuber & Partner

# Handbuch Lernende Organisation

Unternehmens- und  
Mitarbeiterpotentiale erfolgreich  
erschließen

**GABLER**

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Handbuch Lernende Organisation :**

Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschliessen /  
Dr. Wieselhuber & Partner . - Wiesbaden : Gabler, 1997

ISBN 978-3-322-89843-2

ISBN 978-3-322-89842-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-89842-5

NE: Doktor Wieselhuber und Partner <München>

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1997

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr . Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1997.

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

## Vorwort

Management und Unternehmensführung sehen sich in den letzten Jahren Veränderungsprozessen gegenüber, deren Komplexität und Dynamik in ungeahntem Ausmaß zugenommen haben. Vieles spricht dafür, daß die Geschwindigkeit dieser gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozesse noch weiter zunehmen wird.

Weit über die Hälfte der Umgestaltungsprojekte in der deutschen Wirtschaft enden als kostspielige Fehlschläge. Gerade Reengineering-Ansätze, die kurzfristigen Erfolg versprechen, ohne Mitarbeitermobilisierung und Veränderungswiderstände während eines schwierigen Transformationsprozesses zu berücksichtigen, scheitern mehrheitlich und oftmals dramatisch.

Die zentrale Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, eine auf Lernen basierende kontinuierliche Wachstums- und Entwicklungsfähigkeit aufzubauen, die dazu befähigt, einen antizipativen Transformationsprozeß an veränderte Umwelt- und Rahmenbedingungen zu installieren. Die lernende Organisation ist der konzeptionelle Schlüssel zu dieser neuen Unternehmensorganisation.

Mit diesem Handbuch gelingt es erstmalig, einen umfassenden Überblick des aktuellen Standes der Theorie und Praxis der lernenden Organisation im deutschsprachigen Raum zu geben. Um das vorhandene Wissens- und Erfahrungspotential zum Gebiet der lernenden Organisation weitgehend auszuschöpfen, haben viele kompetente Wissenschaftler und Praktiker Beiträge geliefert.

Wir sind überzeugt, daß das Autorenteam interessante Denkanstöße und konkrete Hinweise liefert, wie das größte Potential und Kapital des Unternehmens – die Mitarbeiter – erschlossen und weiterentwickelt werden können. Dies ist zum Nutzen aller – der Unternehmen und der Mitarbeiter.

München, März 1997

Dr. Norbert Wieselhuber  
Anna Nagl

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Zum Geleit</b> .....	11
1. Die lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen..... <i>Norbert Wieselhuber</i>	13
2. Lernen in der Wirtschaft .....	17
<i>Hans Peter Stihl</i>	
<b>Kapitel I: Das neue Denken</b> .....	21
3. Lernen als Instrument des Unternehmungswandels..... <i>Wilfried Krüger/Norbert Bach</i>	23
4. Die lernende Organisation – eine Antwort auf die Herausforderungen der Managementpraxis?... <i>Horst Steinmann/Carola Hennemann</i>	33
5. Wege zur Lernkultur und organisationalen Effizienz..... <i>Karlheinz Sonntag</i>	45
6. Auf dem Weg zum lernenden Unternehmen .....	55
<i>Pantaleon Fassbender</i>	
7. Zur Bedeutung des organisationalen Wissens für organisatorische Lernprozesse .....	67
<i>Georg Schreyögg/Christian Noss</i>	
8. Lebenslanges Lernen .....	77
<i>Vera F. Birkenbihl</i>	
9. Lernen kultivieren: Neue Spielregeln für eine solidarische Organisationsgemeinschaft .....	89
<i>Wolfgang O. Habelt</i>	
10. Lernende Organisationen und der Umgang mit Fehlern .....	101
<i>Günter W. Maier/Lutz von Rosenstiel</i>	
11. Spielregeln in der lernenden Organisation .....	109
<i>Volkhard Emmrich</i>	
12. Innovatives, kreatives und selbstbestimmtes Lernen in der lernenden Organisation.....	117
<i>Erich Geyer</i>	

## 8 Inhaltsverzeichnis

---

13. Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz.....	129
<i>Gilbert J. B. Probst/Kai Romhardt</i>	
14. Wissensmanagement: Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse....	145
<i>Peter Pawlowsky/Rüdiger Reinhardt</i>	
15. Unfrisierte Anmerkungen zum Thema „lernende Organisation“.....	157
<i>Heijo Rieckmann</i>	
16. Die Vision der lernenden Organisation – ein Bruch mit unserer okzidentalen Tradition? .....	169
<i>Sven Oleownik</i>	
17. Lernen aus der Sicht der Evolutionären Erkenntnistheorie .....	177
<i>Christoph Lütge/Gerhard Vollmer</i>	
18. Selbstorganisation als Grundlage lernender Organisationen.....	187
<i>Jürgen Kriz</i>	
<b>Kapitel II: Alternative Wege zu einer Lernstrategie.....</b>	<b>197</b>
19. Organisatorische Lernstrategien: Erfolg durch gesteuerte Vielfalt.....	199
<i>Christian Scholz</i>	
20. Lernstrategien entwickeln: Lernen greifbar machen .....	209
<i>Thomas Bertels</i>	
21. Strategische Überlegenheit durch eine lernende Organisation .....	223
<i>Roland Friedrich</i>	
22. Lernbarrieren und die Verhinderung des Verlernens in Organisationen.....	227
<i>Stefan Guldenberg</i>	
23. Mentale Lernbarrieren in Organisationen und Ansätze zu ihrer Überwindung .....	237
<i>Diether Gebert/Sabine Boerner</i>	
24. Kooperationskompetenz für organisationales Lernen im Rahmen strategischer Allianzen.....	249
<i>Günter Müller-Stewens/Andreas Hillig</i>	
25. Möglichkeiten und Grenzen organisationalen Lernens in öffentlichen Verwaltungen .....	257
<i>Stefan Zanzinger</i>	
26. Den Wandel erfolgreich gestalten. Strategische Organisationsentwicklung bei sozialen Dienstleistern, Krankenhäusern und Rehakliniken.....	265
<i>Markus Wanner</i>	
27. Kunden- und Mitarbeiterorientierung in der lernenden Organisation .....	275
<i>Anna Nagl</i>	

28. Lernende Organisation und Innovation .....	281
<i>Johannes Spannagl</i>	
29. Organisationales Lernen in virtuellen Unternehmen .....	289
<i>Frank-Christian Ruffel</i>	
30. Mit Qualitätstechniken zur lernenden Organisation .....	297
<i>Peter Horn</i>	
31. Lernen durch Berufsaufgaben.....	309
<i>Bärbel Bergmann</i>	
<b>Kapitel III: Schauplätze der Praxis.....</b>	<b>319</b>
32. ABB – Wie eine Organisation das Lernen lernt .....	321
<i>Ilisabel Händel/Gerd-Georg Kießel</i>	
33. AEG – Die lernende Organisation in der schlanken Produktion .....	329
<i>Dietmar Kern</i>	
34. AMF – Andreas Maier GmbH & Co.: Teamorganisation oder „die Einbeziehung von indirekten und direkten Bereichen in Gruppen- und Teamarbeit“ .....	341
<i>Volker Göbel</i>	
35. Baden-Württemberg – Versuch einer Wegbeschreibung. Praxiserfahrungen aus der Sicht einer lernenden Landesverwaltung.....	351
<i>Siegfried Mauch</i>	
36. Bizerba – Praxisbericht .....	359
<i>Ernst Böttler</i>	
37. BV – Die Steuerung selbstgesteuerten Lernens. Die Mitarbeiter-Meinungsumfrage der Bayerischen Vereinsbank AG .....	367
<i>Jürgen Ganserer</i>	
38. Continental – Projektlernen in der Führungskräfte-Entwicklung.....	377
<i>Gudrun Dammermann-Prieß/Wolf Dieter Gogoll</i>	
39. DG-Bank – Das Personalmanagement in der lernenden Organisation .....	391
<i>Dietmar Franck/Michael Matuschek</i>	
40. Festo auf dem Weg zum Lernunternehmen – Erfolgsfaktoren eines praxisorientierten Umsetzungskonzepts .....	403
<i>Peter Speck/Michael Weinfurter</i>	
41. Freudenberg – Kulturveränderung zum lernenden Unternehmen mit GROWTTH.....	411
<i>Eberhard Merz/Bernhard Biehler</i>	

## 10 Inhaltsverzeichnis

---

42. Herberts – Interne Kundenorientierung als Katalysator zur prozessorientierten Wertschöpfungskette oder: KUNO lernt laufen .....	423
<i>Ulrike Grahl/Udo Stauber</i>	
43. Hypo-Bank – Personalmanagement und Kundenorientierung .....	429
<i>Peter Friederichs</i>	
44. Lufthansa: Die Implementierung von Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen – eine systemische Perspektive.....	437
<i>Piotr Bednarczuk/Joachim Friedrich</i>	
45. Mannheimer Versicherung – Wissensmanagement .....	449
<i>Wolfgang Hofbauer</i>	
46. Mercedes-Benz – strategisch getriebene Erneuerung durch Action-Learning-Projekte .....	455
<i>Hans-Peter Fischer/Robert Dannenmaier</i>	
47. Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr – Strategische Ressortplanung im MW: Lernen in einer Organisation.....	465
<i>Wulfheinrich v. Natzmer</i>	
48. Opel – Produktivitätssteigerung durch die lernende Organisation.....	477
<i>Wilfried-J. Ehrlich</i>	
49. VB-Autobatterie – Step by Step zur lernenden Organisation .....	491
<i>Uwe Wolf</i>	
50. Weber & Ott – Kommunikation in Unternehmen mit Lernkultur .....	499
<i>Hartmut H. Kunstmann/Heike M. Sohl</i>	
51. Würth – Motivation und Vision im virtuellen Unternehmen.....	507
<i>Reinhold Würth</i>	
<b>Kapitel IV: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung .....</b>	<b>515</b>
52. Entwicklungsstand und Perspektiven der lernenden Organisation in Deutschland .....	517
<i>Anna Nagl/Pantaleon Fassbender</i>	
<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>527</b>