

Vera Schüerhoff

**Vom individuellen zum organisationalen Lernen**

# WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT



**Forschung**

Schriftenreihe der

**EUROPEAN BUSINESS SCHOOL**

International University Schloß Reichartshausen

Herausgegeben von

Univ.-Prof. Dr. Utz Schäffer

**Band 55**

Die EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs) – gegründet im Jahr 1971 – ist Deutschlands älteste private Wissenschaftliche Hochschule für Betriebswirtschaftslehre im Universitätsrang. Dieser Vorreiterrolle fühlen sich ihre Professoren und Doktoranden in Forschung und Lehre verpflichtet. Mit der Schriftenreihe präsentiert die EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs) ausgewählte Ergebnisse ihrer betriebs- und volkswirtschaftlichen Forschung.

Vera Schüerhoff

# **Vom individuellen zum organisationalen Lernen**

Eine konstruktivistische Analyse

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation European Business School Oestrich-Winkel, 2005

1. Auflage Januar 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ute Wrasmann / Britta Göhrisch-Radmacher

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



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

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.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-8350-0152-3

## Geleitwort

Die vorliegende Publikation greift ein Thema auf, das sowohl theoretisch interessant ist als auch eine hohe praktische Relevanz besitzt. Das Lernen von Organisationen wird in Zeiten steter Veränderung immer wichtiger und avanciert mehr und mehr zu einer zwingend notwendigen Fähigkeit heutiger Wirtschaftsunternehmen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass in den letzten Jahren eine nicht enden wollende Anzahl an Publikationen erschienen ist, die sich mit dem Thema des Lernens von und in Organisationen beschäftigt. Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass trotz dieser Veröffentlichungsflut kaum Ansätze existieren, die den Zusammenhang zwischen individuellen und organisationalen Lernaktivitäten sowie den Übergang von der Individuums- zur Organisationsebene präzisieren.

An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Sie untersucht, wie die vorhandenen Ansätze des organisationalen Lernens das Phänomen allgemein erklären und wie sie sich insbesondere mit der Zusammenhangs- und Übergangsproblematik individueller und organisationaler Lernprozesse beschäftigen. Um diese Fragestellungen zu beantworten, orientiert sich die Verfasserin an dem konstruktivistischen Gedankengut und führt die beiden Theoriestränge des radikalen und sozialen Konstruktivismus zu einer Synthese zusammen. Auf diese Weise gelingt es ihr, eine erkenntnistheoretische Basis zu schaffen, die nicht nur die Prozesse des individuellen und organisationalen Lernens als solche, sondern auch ihre Zusammenhänge erklären kann. An dieser erkenntnistheoretischen Basis spiegelt die Verfasserin die in der Literatur bereits vorhandenen Modelle des organisationalen Lernens, um zu analysieren, ob und inwieweit diese den konstruktivistischen Ideen Rechnung tragen.

In dieser Analyse erweist sich die Autorin als profunde Kennerin der verschiedenen Modelle des organisationalen Lernens. Dabei geht es ihr nicht in erster Linie um eine detaillierte Rezitierung der vorhandenen Modelle, sondern vor allem darum, den spezifischen Beitrag herauszustellen, den die vorhandenen Lernmodelle zur Klärung der erwähnten Zusammenhangs- und Übergangsproblematik leisten. Ebenso hervorragend beherrscht die Verfasserin das radikal-sozialkonstruktivistische Gedankengut. Dies ermöglicht es ihr, die konstruktivistischen Ideen auf das Untersuchungsobjekt zu übertragen und ein eigenes Konzept des organisationalen Lernens zu erarbeiten, das den Übergang vom individuellen zum organisationalen Lernen im Rahmen von vier Phasen erklären kann. Allerdings bleibt die Autorin nicht auf einer theoretischen Analyse stehen. Zusätzlich erarbeitet sie systematisch Handlungsempfehlungen, um die vier Phasen organisationaler Lernprozesse in die Praxis umzusetzen. Dabei konzentriert sie

sich auf Instrumente wie Unternehmenstheater, Coaching, Open Space Technology sowie Story Telling und veranschaulicht ihre Ausführungen anhand verschiedener Praxisbeispiele.

Insgesamt unterstreicht Vera Schürhoff in dieser Arbeit ihre Fähigkeit, ein komplexes Problem auf hohem Niveau interdisziplinär zu behandeln. Die zahlreichen praxisnahen Vorschläge am Ende der Arbeit reflektieren dabei außerdem ein anwendungsbezogenes Wissenschaftsverständnis. Die Arbeit kann daher allen wärmstens empfohlen werden, die sich mit den Themen Personalentwicklung, organisationales Lernen oder konstruktivistisch-systemisches Management beschäftigen. Sie bietet allen einen Fundus an neuen Erkenntnissen und Anregungen.

*Jean-Paul Thommen*

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Internationales Management an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL International University, Oestrich-Winkel. Sie wurde im Sommer 2005 vom Fachbereich Betriebswirtschaftslehre der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL unter dem Titel „Vom individuellen zum organisationalen Lernen – eine radikal-sozialkonstruktivistische Perspektive“ als Doktorarbeit angenommen.

Zu Beginn meiner Promotion erfuhr ich von den vier allgemeinen Phasen, die jeder Doktorand bei der Erstellung seiner Arbeit durchlebt. Dabei zeichnet sich die erste Phase, die des „uninformierten Optimisten“, durch einen begeisterten Forscher aus, der davon überzeugt ist, die Arbeit einfach und in kürzester Zeit fertig zu stellen. Leider hält diese Phase nicht lange an und weicht schnell der zweiten Phase, die als „Tal des Todes“ bezeichnet wird. Jetzt realisiert der Forschende das volle Ausmaß seines Vorhabens und wird sich der zahlreichen Schwierigkeiten bewusst, die mit dem Erstellen seiner Arbeit verbunden sind. Mit Glück folgt dieser Phase allerdings die dritte, die Phase des „informierten Pessimisten“. Zu diesem Zeitpunkt ist sich der Doktorand darüber im Klaren, dass er mit seiner Arbeit nicht jedes Problem lösen kann und konzentriert sich daher ausschließlich auf sein Forschungsobjekt. Abschließend stellt sich die „Hau-Weg-Phase“ ein. An die Stelle des anfänglichen Perfektionismus tritt nun ein Pragmatismus, der den Doktoranden dazu befähigt, seine Arbeit schließlich zu beenden. All diese Phasen – besonders die zweite und dritte – habe auch ich durchlebt und möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die mich auf diesem Weg begleitet haben.

Mein erster Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Jean-Paul Thommen, der mir als kritischer Gesprächspartner jederzeit mit wertvollen Anregungen zur Verfügung stand. Besonders in Erinnerung geblieben sind mir seine Unvoreingenommenheit gegenüber neuen Ansätzen und Ideen sowie seine analytische „Storchperspektive“. Ein großer Dank geht auch an Herrn Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum, der als Korreferent meiner Arbeit fungierte und mir wichtige Impulse zur Beantwortung meiner Forschungsfragen gab. Außerdem holte er mich mit dem Hinweis „Es ist doch nur eine Doktorarbeit“ immer wieder auf den Boden der Tatsachen zurück.

Ein weiterer großer Dank geht an Herrn Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert und Herrn Prof. Dr. Michael Behnam, die mich im Rahmen meiner Lehrstuhl­tätigkeit maßgeblich bei der Erstellung meiner Doktorarbeit unterstützt haben. Ohne ihr außerordentlich hohes En-

gement sowie ihre inhaltlichen und methodischen Anregungen wäre die Arbeit nicht das geworden, was sie heute ist.

Von ganzem Herzen danke ich außerdem allen anderen Personen, die mich während meiner Promotion unterstützt haben. Zu nennen sind dabei insbesondere meine Lehrstuhlkollegen Anne Freund, Jan Herzog, Andreas Rasche, Christopher Rock und Denise Sumpf für ihren Rat und ihre konstruktive Kritik. Unsere wöchentlichen Diskussionen und der damit verbundene Einblick in verschiedene Theorieperspektiven haben maßgeblich zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen. Außerdem danke ich meinen Freunden Katrin Ceglar, Stefan Ernst, Marc Leitow, Nicole Schünemann, Sina Teigelkötter und Andrea Westermann für das Korrekturlesen und für viele schöne Stunden der Ablenkung.

Ein ganz besonderer Dank geht außerdem an meinen Freund Tobias, der mir während der gesamten Dissertationszeit mit Rat und Tat zur Seite stand. Dieser Rückhalt half mir, auch die schwierigen Phasen meiner Promotion durchzustehen und die Arbeit erfolgreich abzuschließen.

Der größte Dank gilt schließlich meinen Eltern. Ohne ihre Unterstützung wäre mir das Erstellen meiner Dissertation nicht möglich gewesen. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

*Vera Schüerhoff*



# Inhaltsübersicht

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Einleitung</b> .....   | <b>1</b>   |
| 1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....   | 1          |
| 1.2 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund und Methodik .....  | 12         |
| 1.3 Gang der Untersuchung.....   | 22         |
| <b>2. Konstruktivismus: Individuelles und kollektives Wissen</b> .....   | <b>27</b>  |
| 2.1 Der konstruktivistische Diskurs .....  | 27         |
| 2.2 Radikaler Konstruktivismus.....  | 33         |
| 2.3 Sozialer Konstruktivismus .....  | 44         |
| 2.4 Zwischenfazit I: Radikaler und sozialer Konstruktivismus als Brücke<br>zwischen individuellem und kollektiven Wissen.....          | 54         |
| <b>3. Organisationales Lernen: Individuum und Organisationen</b> .....   | <b>63</b>  |
| 3.1 Individuelles und organisationales Lernen.....   | 63         |
| 3.2 Perspektiven des organisationalen Lernens.....   | 69         |
| 3.3 Analyse vorhandener Perspektiven des organisationalen Lernens.....   | 76         |
| 3.4 Zwischenfazit II: Viabilität vorhandener Lernkonzepte .....  | 110        |
| <b>4. Entwicklung eines konstruktivistischen Bezugsrahmens zur Klärung<br/>des Zusammenhangs von Individuum und Organisation</b> ..... | <b>115</b> |
| 4.1 Organisationsebene: synreferentielle Sozialsysteme .....   | 116        |
| 4.2 Individuumsebene: Individuen als autonome und soziale Wesen .....  | 123        |
| 4.3 Schnittstellen und Übergänge zwischen Individuum und Organisation.....   | 129        |
| 4.4 Zwischenfazit III: Ein radikal-sozialkonstruktivistischer Bezugsrahmen .....   | 136        |
| <b>5. Der Übergang vom individuellen zum organisationalen Lernen</b> .....   | <b>141</b> |
| 5.1 Zusammenspiel zwischen der Organisations- und Individuumsebene.....  | 141        |
| 5.2 Das Phänomen des organisationalen Lernens aus konstruktivistischer<br>Perspektive .....  | 146        |
| 5.3 Entwicklung eines Phasenkonzeptes zur Klärung des Übergangs vom<br>individuellem zum organisationalen Lernen.....                  | 155        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.4 Zwischenfazit IV: Erkenntnisse bezüglich der Übergangsproblematik.....              | 191        |
| <b>6. Vorschläge zur Implementierung .....</b>  | <b>195</b> |
| 6.1 Instrumente zur Unterstützung der Kognitionsphase .....                             | 196        |
| 6.2 Instrumente zur Unterstützung der Externalisierungsphase .....                      | 206        |
| 6.3 Instrumente zur Unterstützung der Objektivationsphase .....                         | 211        |
| 6.4 Instrumente zur Unterstützung der Internalisierungsphase.....                       | 223        |
| 6.5 Zwischenfazit V: Fünf Erkenntnisse zur Implementierung des<br>Phasenkonzeptes ..... | 227        |
| <b>7. Schlussbetrachtung: Nutzen der Arbeit für Theorie und Praxis .....</b>            | <b>231</b> |
| 7.1 Fazit: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse .....                               | 231        |
| 7.2 Kritische Reflexion und Anknüpfungspunkte weiterer Forschung .....                  | 234        |
| <b>Anhang .....</b>   | <b>237</b> |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>  | <b>243</b> |

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung .....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....  | 1         |
| 1.2 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund und Methodik .....  | 12        |
| 1.3 Gang der Untersuchung .....  | 22        |
| <b>2. Konstruktivismus: Individuelles und kollektives Wissen.....</b>  | <b>27</b> |
| 2.1 Der konstruktivistische Diskurs.....   | 27        |
| 2.1.1 Konstruktivismus als Wissens-, Wirklichkeits- und Erkenntnistheorie.   | 27        |
| 2.1.2 Ursprung und Spielarten des Konstruktivismus .....   | 30        |
| 2.2 Radikaler Konstruktivismus .....   | 33        |
| 2.2.1 Zentrale Begriffe zur menschlichen Wissenskonstruktion .....   | 33        |
| 2.2.2 Autopoiese und individuelle Wirklichkeits- und<br>Wissenskonstruktion .....  | 35        |
| 2.2.3 Selbstreferenz und individuelle Wirklichkeits- und<br>Wissenskonstruktion .....  | 38        |
| 2.2.4 Synreferenz und objektivierte Wirklichkeits- und<br>Wissenskonstruktion .....  | 41        |
| 2.3 Sozialer Konstruktivismus .....  | 44        |
| 2.3.1 Alltagswelt und gesellschaftliches Wissen.....   | 44        |
| 2.3.2 Externalisierung und objektivierte Wirklichkeits- und<br>Wissenskonstruktion .....                                       | 46        |
| 2.3.3 Objektivation und objektivierte Wirklichkeits- und<br>Wissenskonstruktion .....  | 47        |
| 2.3.4 Internalisierung und individuelle Wirklichkeits- und<br>Wissenskonstruktion .....  | 51        |
| 2.4 Zwischenfazit I: Radikaler und sozialer Konstruktivismus als Brücke<br>zwischen individuellem und kollektiven Wissen ..... | 54        |
| 2.4.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede .....   | 54        |
| 2.4.2 Integration beider Ansätze: Vom individuellen zum objektivierten<br>Wissen .....   | 58        |
| <b>3. Organisationales Lernen: Individuum und Organisationen.....</b>  | <b>63</b> |
| 3.1 Individuelles und organisationales Lernen .....  | 63        |
| 3.1.1 Das Phänomen des individuellen Lernens .....   | 63        |
| 3.1.2 Das Phänomen des organisationalen Lernens .....  | 66        |
| 3.2 Perspektiven des organisationalen Lernens .....  | 69        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.2.1     | Systematisierung vorhandener Lernkonzepte .....   | 69         |
| 3.2.2     | Viabilitätskriterien zur Analyse der Lernperspektiven .....   | 73         |
| 3.3       | Analyse vorhandener Perspektiven des organisationalen Lernens .....   | 76         |
| 3.3.1     | Anpassungsorientierte Perspektive .....   | 76         |
| 3.3.1.1   | Organisationsverständnis und organisationales Lernen .....  | 76         |
| 3.3.1.2   | Individuumsverständnis und individuelles Lernen .....   | 78         |
| 3.3.1.3   | Schnittstellen und Übergänge .....  | 79         |
| 3.3.1.4   | Konstruktivistisches Gedankengut .....  | 82         |
| 3.3.2     | Kulturelle Perspektive .....  | 83         |
| 3.3.2.1   | Organisationsverständnis und organisationales Lernen .....  | 83         |
| 3.3.2.2   | Individuumsverständnis und individuelles Lernen .....   | 86         |
| 3.3.2.3   | Schnittstellen und Übergänge .....  | 87         |
| 3.3.2.4   | Konstruktivistisches Gedankengut .....  | 88         |
| 3.3.3     | Wissensorientierte Perspektive.....   | 90         |
| 3.3.3.1   | Organisationsverständnis und organisationales Lernen .....  | 90         |
| 3.3.3.2   | Individuumsverständnis und individuelles Lernen .....   | 92         |
| 3.3.3.3   | Schnittstellen und Übergänge .....  | 93         |
| 3.3.3.4   | Konstruktivistisches Gedankengut .....  | 95         |
| 3.3.4     | Informations- und wahrnehmungsorientierte Perspektive .....   | 97         |
| 3.3.4.1   | Organisationsverständnis und organisationales Lernen .....  | 97         |
| 3.3.4.2   | Individuumsverständnis und individuelles Lernen .....   | 98         |
| 3.3.4.3   | Schnittstellen und Übergänge .....  | 100        |
| 3.3.4.4   | Konstruktivistisches Gedankengut .....  | 101        |
| 3.3.5     | Systemisch-kybernetische Perspektive .....  | 103        |
| 3.3.5.1   | Organisationsverständnis und organisationales Lernen ....   | 103        |
| 3.3.5.2   | Individuumsverständnis und individuelles Lernen .....   | 104        |
| 3.3.5.3   | Schnittstellen und Übergänge .....  | 106        |
| 3.3.5.4   | Konstruktivistisches Gedankengut .....  | 109        |
| 3.4       | Zwischenfazit II: Viabilität vorhandener Lernkonzepte .....   | 110        |
| <b>4.</b> | <b>Entwicklung eines konstruktivistischen Bezugsrahmens zur Klärung<br/>des Zusammenhangs von Individuum und Organisation .....</b> | <b>115</b> |
| 4.1       | Organisationsebene: synreferentielle Sozialsysteme.....   | 116        |
| 4.1.1     | Definition: Organisationen als synreferentielle und prozesshafte<br>Systeme .....   | 116        |
| 4.1.2     | Organisationale Ordnungsmomente als synreferentielle Bereiche ...   | 118        |
| 4.1.3     | Rekursive Zusammenhänge auf der Organisationsebene .....  | 121        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 4.2       | Individuumsebene: Individuen als autonome und soziale Wesen .....   | 123        |
| 4.2.1     | Definition: Individuen als kognitiv autonome und sozial abhängige Wesen.....                                    | 123        |
| 4.2.2     | Lernen als individuelles und kollektives Phänomen.....  | 125        |
| 4.2.3     | Rekursive Zusammenhänge auf der Individuumsebene.....   | 128        |
| 4.3       | Schnittstellen und Übergänge zwischen Individuum und Organisation .....   | 129        |
| 4.3.1     | Definition: Interaktion und Kommunikation als gegenseitige Orientierung .....                                   | 130        |
| 4.3.2     | Sprache und Ordnungsmomente als konsensuelle Bereiche .....   | 132        |
| 4.3.3     | Rekursive Zusammenhänge der Schnittstellen und Übergänge .....  | 134        |
| 4.4       | Zwischenfazit III: Ein radikal-sozialkonstruktivistischer Bezugsrahmen.....                                     | 136        |
| <b>5.</b> | <b>Der Übergang vom individuellen zum organisationalen Lernen .....</b>   | <b>141</b> |
| 5.1       | Zusammenspiel zwischen der Organisations- und Individuumsebene .....  | 141        |
| 5.1.1     | Zusammenhang von Organisation und Individuum.....   | 141        |
| 5.1.2     | Grenzen zwischen Organisation und Individuum.....   | 143        |
| 5.2       | Das Phänomen des organisationalen Lernens aus konstruktivistischer Perspektive.....                             | 146        |
| 5.2.1     | Lernauslöser: wahrgenommene Irritationen .....  | 146        |
| 5.2.2     | Lernträger: Individuum und Organisation .....   | 149        |
| 5.2.3     | Lernziele: Irritierbarkeit und Flexibilität .....   | 150        |
| 5.2.4     | Lernprozesse: Kognition, Externalisierung, Objektivation, Internalisierung .....                                | 152        |
| 5.3       | Entwicklung eines Phasenkonzeptes zur Klärung des Übergangs vom individuellem zum organisationalen Lernen ..... | 155        |
| 5.3.1     | Phase I: Kognition .....  | 155        |
| 5.3.1.1   | Voraussetzungen der Kognition .....   | 156        |
| 5.3.1.2   | Prozesse der Kognition .....  | 157        |
| 5.3.1.3   | Ergebnisse der Kognition .....  | 162        |
| 5.3.2     | Phase II: Externalisierung .....  | 165        |
| 5.3.2.1   | Voraussetzungen der Externalisierung.....   | 165        |
| 5.3.2.2   | Prozesse der Externalisierung.....  | 166        |
| 5.3.2.3   | Ergebnisse der Externalisierung.....  | 168        |
| 5.3.3     | Phase III: Objektivation .....  | 170        |
| 5.3.3.1   | Voraussetzungen der Objektivation.....  | 170        |
| 5.3.3.2   | Institutionalisierung als Ausgangspunkt.....  | 173        |
| 5.3.3.3   | Durch Legitimation zur organisationalen Assimilation.....   | 175        |
| 5.3.3.4   | Durch Delegitimation zur organisationalen Akkomodation.....   | 179        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 5.3.3.5   | Ergebnisse der Objektivierung.....   | 182        |
| 5.3.4     | Phase IV: Internalisierung .....   | 185        |
| 5.3.4.1   | Voraussetzungen der Internalisierung .....   | 186        |
| 5.3.4.2   | Prozesse der Internalisierung.....   | 187        |
| 5.3.4.3   | Ergebnisse der Internalisierung.....   | 189        |
| 5.4       | Zwischenfazit IV: Erkenntnisse bezüglich der Übergangsproblematik.....                       | 191        |
| <b>6.</b> | <b>Vorschläge zur Implementierung .....</b>  | <b>195</b> |
| 6.1       | Instrumente zur Unterstützung der Kognitionsphase.....                                       | 196        |
| 6.1.1     | Individuelle Irritation als Voraussetzung der Kognition.....                                 | 196        |
| 6.1.2     | Förderung der Kognitionsprozesse.....  | 199        |
| 6.1.2.1   | Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe .....   | 199        |
| 6.1.2.2   | Individuelle Assimilation durch Coaching.....  | 202        |
| 6.1.2.3   | Individuelle Akkomodation durch Coaching .....   | 203        |
| 6.2       | Instrumente zur Unterstützung der Externalisierungsphase.....                                | 206        |
| 6.2.1     | Konsensuelle Bereiche als Voraussetzung der Externalisierung .....                           | 206        |
| 6.2.2     | Förderung der Externalisierungsprozesse .....  | 208        |
| 6.3       | Instrumente zur Unterstützung der Objektivierungsphase.....                                  | 211        |
| 6.3.1     | Lernfreundliches Umfeld als Voraussetzung der Objektivierung .....                           | 211        |
| 6.3.2     | Förderung der Objektivierungsprozesse.....   | 212        |
| 6.3.2.1   | Organisationale Institutionalisierung durch Förderkreise<br>und Open Space-Technology .....  | 212        |
| 6.3.2.2   | Organisationale Assimilation durch Storytelling und<br>Führungspersonen .....                | 216        |
| 6.3.2.3   | Organisationale Akkomodation durch „Talk Rooms“,<br>Coaching und „Springboard-Stories“ ..... | 220        |
| 6.4       | Instrumente zur Unterstützung der Internalisierungsphase.....                                | 223        |
| 6.4.1     | Identifikation als Voraussetzung der Internalisierung.....                                   | 224        |
| 6.4.2     | Förderung der Internalisierungsprozesse .....  | 225        |
| 6.5       | Zwischenfazit V: Fünf Erkenntnisse zur Implementierung des<br>Phasenkonzeptes .....          | 227        |
| <b>7.</b> | <b>Schlussbetrachtung: Nutzen der Arbeit für Theorie und Praxis .....</b>                    | <b>231</b> |
| 7.1       | Fazit: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse .....  | 231        |
| 7.2       | Kritische Reflexion und Anknüpfungspunkte weiterer Forschung.....                            | 234        |
|           | <b>Anhang .....</b>  | <b>237</b> |
|           | <b>Literaturverzeichnis.....</b>   | <b>243</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 1.1: Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....                              | 12  |
| Abbildung 1.2: Paradigmen der Organisationsforschung nach<br>BURRELL und MORGAN.....         | 17  |
| Abbildung 1.3: Paradigmen der Organisationsforschung nach<br>ASTLEY und VAN DE VEN .....     | 18  |
| Abbildung 1.4: Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit.....                          | 22  |
| Abbildung 1.5: Gang der Untersuchung .....   | 23  |
| Abbildung 2.1: Begriffe des radikalen Konstruktivismus .....                                 | 44  |
| Abbildung 2.2: Begriffe des sozialen Konstruktivismus .....                                  | 53  |
| Abbildung 2.3: Synthese aus radikalem und sozialem Konstruktivismus.....                     | 61  |
| Abbildung 3.1: Theorien des individuellen Lernens .....                                      | 66  |
| Abbildung 3.2: Modell des organisationalen Lernens von ARGYRIS und SCHÖN .....               | 85  |
| Abbildung 3.3: Das Modell des vollständigen Entscheidungszyklus .....                        | 238 |
| Abbildung 3.4: Das Modell des unvollständigen Entscheidungszyklus .....                      | 238 |
| Abbildung 3.5: Schichtenmodell der organisationalen Wissensbasis.....                        | 239 |
| Abbildung 3.6: Zusammenhang von organisationalem Scanning, Interpretation<br>und Lernen..... | 239 |
| Abbildung 4.1: Organisationsebene aus konstruktivistischer Perspektive .....                 | 123 |
| Abbildung 4.2: Individuumsebene aus konstruktivistischer Perspektive .....                   | 129 |
| Abbildung 4.3: Interaktion und Kommunikation aus konstruktivistischer Sicht.....             | 135 |
| Abbildung 4.4: Integration der Grundbausteine .....  | 137 |
| Abbildung 4.5: Radikal-sozialkonstruktivistischer Bezugsrahmen.....                          | 138 |
| Abbildung 5.1: Wirkungskreislauf von Organisation und Individuum.....                        | 143 |
| Abbildung 5.2: Vier Phasen organisationaler Lernprozesse .....                               | 154 |
| Abbildung 5.3: Drei Bereiche des individuellen Wissens.....                                  | 158 |
| Abbildung 5.4: Prozesse individueller Assimilation und Akkomodation.....                     | 159 |
| Abbildung 5.5: Kognition als erste Phase organisationaler Lernprozesse .....                 | 164 |
| Abbildung 5.6: Externalisierung als zweite Phase organisationaler Lernprozesse .....         | 170 |
| Abbildung 5.7: Prozesse organisationaler Assimilation und Akkomodation .....                 | 171 |
| Abbildung 5.8: Entstehung organisationaler Routinen.....                                     | 174 |
| Abbildung 5.9: Der Prozess der organisationalen Assimilation .....                           | 178 |
| Abbildung 5.10: Der Prozess der organisationalen Akkomodation .....                          | 180 |
| Abbildung 5.11: Objektivation als dritte Phase organisationaler Lernprozesse.....            | 185 |
| Abbildung 5.12: Internalisierung und organisationales Lernen.....                            | 191 |
| Abbildung 6.1: Coaching-Methoden und Arten .....   | 201 |

## Tabellenverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Tabelle 2.1: Unterschiede zwischen radikalem und sozialem Konstruktivismus .....                                    | 57  |
| Tabelle 3.1: Typologisierung vorhandener Lernkonzepte.....  | 72  |
| Tabelle 3.2: Viabilitätskriterium 1: System- bzw. Organisationsebene .....  | 74  |
| Tabelle 3.3: Viabilitätskriterium 2: Individuumsebene.....  | 74  |
| Tabelle 3.4: Viabilitätskriterium 3: Schnittstellen und Übergänge .....   | 75  |
| Tabelle 3.5: Viabilitätskriterium 4: Konstruktivistischer Gedankengänge .....                                       | 75  |
| Tabelle 3.6: Organisationsverständnis der anpassungsorientierten Perspektive.....                                   | 78  |
| Tabelle 3.7: Individuumsverständnis der anpassungsorientierten Perspektive.....                                     | 79  |
| Tabelle 3.8: Schnittstellen und Übergänge der anpassungsorientierten Perspektive ..                                 | 82  |
| Tabelle 3.9: Konstruktivistische Gedankengänge der anpassungsorientierten<br>Perspektive .....                      | 83  |
| Tabelle 3.10: Organisationsverständnis der kulturellen Perspektive .....  | 86  |
| Tabelle 3.11: Individuumsverständnis der kulturellen Perspektive .....  | 87  |
| Tabelle 3.12: Schnittstellen und Übergänge der kulturellen Perspektive .....  | 88  |
| Tabelle 3.13: Konstruktivistische Gedankengänge der kulturellen Perspektive .....                                   | 89  |
| Tabelle 3.14: Organisationsverständnis der wissensorientierten Perspektive .....                                    | 92  |
| Tabelle 3.15: Individuumsverständnis der wissensorientierten Perspektive .....                                      | 93  |
| Tabelle 3.16: Schnittstellen und Übergänge der wissensorientierten Perspektive.....                                 | 95  |
| Tabelle 3.17: Konstruktivistische Gedankengänge der wissensorientierten<br>Perspektive .....                        | 96  |
| Tabelle 3.18: Organisationsverständnis der informations- und wahrnehmungsori-<br>entierten Perspektive .....        | 98  |
| Tabelle 3.19: Individuumsverständnis der informations- und wahrnehmungsorientier-<br>ten Perspektive .....          | 99  |
| Tabelle 3.20: Schnittstellen und Übergänge der informations- und<br>wahrnehmungsorientierten Perspektive .....      | 101 |
| Tabelle 3.21: Konstruktivistische Gedankengänge der informations- und<br>wahrnehmungsorientierten Perspektive ..... | 103 |
| Tabelle 3.22: Organisationsverständnis der systemisch-kybernetischen Perspektive                                    | 104 |
| Tabelle 3.23: Individuumsverständnis der systemisch-kybernetischen Perspektive ...                                  | 106 |
| Tabelle 3.24: Schnittstellen und Übergänge der systemisch-kybernetischen<br>Perspektive .....                       | 108 |



|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 3.25: Konstruktivistische Gedankengänge der systemisch-kybernetischen Perspektive..... | 110 |
| Tabelle 3.26: Typologisierung organisationaler Lernkonzepte nach SHRIVASTAVA.....              | 240 |
| Tabelle 3.27: Typologisierung vorhandener Lernansätze nach EBERL .....                         | 240 |
| Tabelle 3.28: Niveaus organisationalen Lernens .....   | 241 |
| Tabelle 5.1: Organisationales Lernen als individuelles und kollektives Phänomen ....           | 151 |
| Tabelle 5.2: Individuelles Wissen, reziproke Typisierung, objektives Wissen .....              | 183 |

## Abkürzungsverzeichnis

|            |                                    |
|------------|------------------------------------|
| bspw.      | beispielsweise                     |
| et al.     | et alii                            |
| d.h.       | das heißt                          |
| Diss.      | Dissertation                       |
| i.d.R.     | in der Regel                       |
| Hrsg.      | Herausgeber                        |
| o. Nr.     | ohne Nummer                        |
| o. Jg.     | ohne Jahrgang                      |
| S.         | Seite                              |
| Sp.        | Spalte                             |
| SR-Theorie | Stimulus-Response-Theorie          |
| SOR        | Stimulus-Organism-Response Theorie |
| u.a.       | unter anderem                      |
| Vgl.       | Vergleiche                         |