

## Inhaltsverzeichnis

1 Einführung .....	15
2 Theoretische und zeitlich-historische Grundlagen.....	23
2.1 Faktoren organisationaler Lernprozesse .....	28
2.1.1 Die Umwelt und Lernauslöser .....	28
2.1.2 Die Struktur im Lernprozess .....	34
2.1.3 Die Bedeutung der Strategie im Lernprozess.....	38
2.1.4 Die Macht der Akteure im Entscheidungsprozess .....	42
2.1.5 Die Wissensbasis im Lernprozess.....	46
2.1.5.1 Die Vielfalt im Wissensverständnis .....	46
2.1.5.2 Veränderung der Wissensbasis als Lernergebnis.....	53
2.1.5.3 Die Akteure als Lernträger .....	55
2.1.5.4 Lernen und Macht .....	58
2.1.5.5 Sonderformen im organisationalen Lernprozess .....	60
2.1.5.6 Die Bedeutung der Kultur .....	63
2.1.6 Struktur- und Outputveränderungen als organisationale Lernergebnisse .....	65
2.1.7 Implikationen für die vorliegende Arbeit.....	69
2.2 Lernfaktoren und Rekursivität: strukturationstheoretische Anleihen .....	70
2.2.1 Strukturation und Organisation.....	73
2.2.2 Organisationales Lernen und die Lernfaktoren aus Perspektive der Strukturation.....	76
2.2.3 Forschungsperspektive und Zeitbezug.....	84
2.2.4 Implikationen für die vorliegende Arbeit.....	87

2.3	Die zeitlich-historische Perspektive als vernachlässigte Determinante?.	88
2.3.1	Organisationslernen in seiner Prozessrelation: die Dauer .....	90
2.3.2	Organisationslernen in seiner Quellenrelation: Zeitwahrnehmung und Zeitbesetzung .....	91
2.3.2.1	Die Akteure .....	91
2.3.2.2	Die Dokumente.....	95
2.3.2.3	Die Organisationsgeschichte .....	96
2.3.2.4	Die akademische Organisationsgeschichte.....	97
2.3.3	Organisationslernen in seiner Darstellungsrelation: Elemente der Rekonstruktion organisationaler Lernprozesse ...	103
2.3.4	Implikationen für die vorliegende Arbeit.....	104
2.4	Schleifenlernprozesse als Grundlage zukünftigen Lernens.....	106
2.4.1	Individuenbezogene Prämissen.....	106
2.4.2	Das Modell des Schleifenlernens .....	109
2.4.3	Die Lernfaktoren .....	116
2.4.4	Implikationen für die vorliegende Arbeit.....	119
2.5	Akteurzentriertes Organisationslernen als Ausgangsmodell einer Falluntersuchung.....	122
2.5.1	Basisannahmen und Organisationsverständnis .....	123
2.5.2	Ablauf, Eigenschaften und Wirkungsfelder.....	127
2.5.3	Strukturierungstheoretische Öffnungen .....	135
2.6	Implikationen für die vorliegende Arbeit.....	136
3	Der Fall Linde: Zentrale Hypothesen und Forschungsfragen .....	139

---

4 Die Linde AG von 1954-1984: Rekonstruktion zweier Lernprozesse .....	145
4.1 Der erste Lernprozess von 1954-1967 .....	145
4.1.1 Die Wahrnehmung der Umwelt (1).....	147
4.1.2 Die Leistungslücken (1): das Profitdefizit .....	149
4.1.3 Die dominanten Koalitionen .....	151
4.1.3.1 Die erste dominante Koalition.....	152
4.1.3.2 Die zweite dominante Koalition.....	155
4.1.4 Der Wissenserwerb (1): Reaktionen auf Leistungslücken durch Strukturveränderungen.....	161
4.1.4.1 Die Abteilung Organisation.....	162
4.1.4.2 Die Marketingabteilung.....	163
4.1.5 Output (1): Verkauf der Kühlschranksproduktion 1967.....	165
4.2 Der zweite Lernprozess von 1967-1984 .....	168
4.2.1 Die Wahrnehmung der Umwelt (2).....	168
4.2.2 Die Leistungslücken (2).....	170
4.2.2.1 Verhaltensdefizit .....	170
4.2.2.2 Strukturdefizit.....	173
4.2.2.3 Von der Marktforschung zum Wissenserwerb (2): das Strategiedefizit .....	176
4.2.3 Der Wissenserwerb (2): Reaktionen auf Leistungslücken durch eine Unternehmensstrategie .....	177
4.2.4 Der Entscheidungsprozess und das Erstarren der zweiten dominanten Koalition: Linde auf dem Weg zu einer neuen Führungsstruktur .....	181
4.2.5 Veränderungen in der Struktur als Umsetzung der neu gebildeten Unternehmensstrategie .....	195
4.2.6 Output (2): Produktumstellung und Ausbau der Kerngeschäfte bis 1984.....	199
4.3 Die Unternehmensentwicklung nach 1984 .....	202
4.4 Ergebniszusammenfassung .....	204

---

5	Ergebnisinterpretation: Machtstabilisierendes Organisationslernen in zwei Double-Loop Learning-Prozessen.....	213
5.1	Der Verkauf der Kühlschranksparte als Normenveränderung und Ergebnis des ersten Lernprozesses.....	215
5.2	Die Normenveränderung als Basis des zweiten Lernprozesses: Entwicklung und Umsetzung einer Organisationsstrategie .....	217
5.3	Der Fall Linde als Idealtypus machtstabilisierenden Organisationslernens? .....	220
6	Fazit und Ausblick: Historisches Organisationslernen (HOL) - Das Lernen von organisationalen Lernprozessen als Wegbereiter organisationaler Entscheidungen .....	229
6.1	Akteurzentriertes Organisationslernen als Ausgangsmodell historischer Lernprozesse.....	230
6.2	Double-Loop Learning am Beispiel der Linde AG.....	231
6.3	Deuterolearning: Historisches Organisationslernen als Forschungsperspektive und Wegbereiter im organisationalen Diskurs	236
7	Gedruckte Quellen und Literatur .....	247
8	Anhang.....	263
8.1	Indikatoren OL.....	263
8.2	Variablenchronik Phase 1 (1954-1967) .....	264
8.3	Variablenchronik Phase 2 (1967-1984) .....	266
8.4	Chronik der Linde AG (1954-1984) .....	267
8.5	Umsatzerlöse, Gewinne und Mitarbeiterzahlen von 1954 – 1984 .....	269
8.6	Interviewleitfaden .....	270
8.7	Beispiele für Extraktionstabellen verschiedener Variablen .....	272