

ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Modells zum *zielgerichteten Lernen von Organisationen für einen fundamentalen Unternehmenswandel*.

Dabei wird von der These ausgegangen, dass bestimmte Bedingungen erfüllt sein müssen, um tiefgreifende Veränderungen von Unternehmen durch organisationales Lernen zu erreichen. Nach gründlicher Analyse der Forschung zum Organisationslernen werden die Konzepte der Autoren *Argyris/Schön*, *Senge*, *Nonaka/Takeuchi*, *Probst/Büchel* und *Klimecki/Laßleben/Thomae* als zielführend eingeschätzt und anhand eines Fragenkatalogs gründlich untersucht. Diese Analyse bildet die Basis für das angestrebte Lernmodell.

In einem zweiten Schritt erfolgt die Verfeinerung der gewonnenen Erkenntnisse und abgeleiteten Modellkomponenten. Am Beispiel von fünf Prozessen tiefgreifenden Unternehmenswandels wird das Lernverhalten von Unternehmen untersucht und mit den Aussagen der analysierten Konzepte abgeglichen. Die Synthese aus empirischen Ergebnissen und Kernaussagen relevanter Arbeiten zum Organisationslernen ermöglicht die angestrebte Modellbildung.

Ein besonderer Fokus der Arbeit liegt auf der Wirkung von Lernsubstitution - dem Lernen von einzelnen Organisationsmitgliedern im Auftrag der Organisation - . Im Hinblick auf diese Fragestellung erbringen vor allem die empirischen Untersuchungen interessante und weiterführende Ergebnisse. Es gelingt der Nachweis, dass Lernsubstitution organisatorische Lernprozesse negativ beeinflusst, wenn bestimmte Bedingungen hinsichtlich der Auswahl von Lernern, deren Beauftragung sowie der Gestaltung des Wissenstransfers durch die Organisation unberücksichtigt bleiben.

Zusätzlich zur Entwicklung des *Organisationalen Lernmodells für einen fundamentalen Unternehmenswandel*, erlaubt die für diese Arbeit gewählte Vorgehensweise die Entwicklung eines allgemeinen Beschreibungsmodell zum *Veränderungslernen von Organisationen*. Beide Modelle bilden einen eigenständigen Beitrag zur Erforschung des Lernverhaltens von Organisationen und tragen dazu bei, dass die nach wie vor bestehenden Lücken hinsichtlich der Gestaltung von organisationalen Lernprozessen ein Stückweit geschlossen werden können.

Konkrete Gestaltungsempfehlungen für zielgerichtete organisationale Lernprozesse und Implikationen für die Managementforschung runden die Arbeit sowohl hinsichtlich der Praxisorientierung als auch hinsichtlich des Theoriebildungsprozesses ab.