



Chris Argyris in der Serie Management-Vordenker Der Vater der Lernenden Organisation

Er war der Erste, der ganze Organisationen auf die Schulbank geschickt hat: Chris Argyris. Bereits vor 50 Jahren forderte er das gemeinsame Lernen ganzer Unternehmen - und war seiner Zeit damit weit voraus. Der aktuelle Teil unserer Serie Management-Vordenker stellt den Organisationsentwickler vor.

Die „Lernende Organisation“ ist ein Prinzip, das heute aus keiner Management-Vorlesung mehr wegzudenken ist. Doch der Vater dieses Gedankens, Chris Argyris, ist nicht jedem ein Begriff. Denn obwohl seine Forschung vielfach ausgezeichnet wurde, avancierte der heute 82-Jährige nie zum Bestseller-Autor. Auf den Erfolg seiner Arbeit musste er Jahrzehnte warten.

Argyris wird 1923 in Newark, New Jersey, geboren und gehört damit zu einer Generation, die durch die aktive Teilnahme am Zweiten Weltkrieg geprägt wurde. Nach seinem Militärdienst studiert er Psychologie und Wirtschaftswissenschaften, mit einer Arbeit über das Verhalten in Organisationen promoviert er an der Cornell University. Von 1951 bis 1971 lehrt er als Professor für Verwaltungswissenschaften an der Yale University, bevor er dem Ruf auf eine Professur für Pädagogik und Organisationsverhalten an die Harvard University folgt. Mit über 80 Jahren ist er noch heute als Direktor der Unternehmensberatung Monitor aktiv.

Bereits in seinem Erstlingswerk „Personality and Organization“ (1957), das zum Klassiker der Verhaltenswissenschaften wird, widmet sich Argyris der Frage, die seine gesamte Arbeit bestimmen wird: Wie beeinflusst eine Organisation die Entwicklung ihrer Mitarbeiter, und inwiefern ist sie von deren Qualität abhängig?

Argyris vergleicht das Wertesystem einer bürokratisch-hierarchischen Organisation mit dem einer humanistisch und demokratisch geprägten Organisation. Dabei weist er schon in den fünfziger Jahren nach, dass formalisierte Strukturen, strikte Kommunikationskanäle und enge Arbeitsbeschreibungen häufig die Ursachen organisationaler Ineffizienz sind. Für Argyris sind es vor allem die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz, die über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden.