

Inhalt

Von Regenmachern, Veränderungsprojekten und Managementkonzepten – Vorwort	9
1.	
Die Grenzen der lernenden Organisation – Einleitung	17
Die Verklärung der lernenden Organisation	19
Idealtypische Betrachtung einer Managementmode	20
2.	
Das Ende des Traums von der optimalen Organisationsstruktur	25
2.1. Eine erste Lösung für das Stabilitäts- und Veränderungs-dilemma – stabile Organisationsstrukturen mit veränderungsorientierten Einheiten	27
2.2. Das Problem mit der optimalen Organisationsstruktur – die Abschottung	42
2.3. Das Ende der Hoffnung auf eine optimale Organisationsstruktur – die Konfrontation mit einer »turbulenten Umwelt«	50

3.

Die lernende Organisation –

die Hoffnung auf die »guten« Regeln des Wandels. 61

- 3.1. Lernende Organisationen – neue Wege zur Bearbeitung
des Veränderungs- und Stabilitätsdilemmas 63
- 3.2. Spuren einer Rationalität des Wandels 72
- 3.3. Vom Wandel rationaler Organisationsarchitekturen
zu Prinzipien rationalen Wandels. 81

4.

Die blinden Flecken der lernenden Organisation –

sieben Widersprüche zu den Regeln eines

»guten« Organisationswandels. 87

- 4.1. Das Ziel-Dilemma – eine genaue Zielbestimmung gibt
Orientierung, reduziert aber die Veränderungsfähigkeit 100
- 4.2. Das Identifikationsdilemma –
Identifikation mit Wandlungsprozessen reduziert
die Elastizität von Organisationen 107
- 4.3. Das Mitarbeiterdilemma –
wenn der Mensch im Mittelpunkt steht 117
- 4.4. Das Kommunikationsdilemma –
die Stärken und Schwächen des Redens 126
- 4.5. Das Selbstorganisationsdilemma – die Selbstorganisation,
die durch Fremdorganisation geprägt wird 135
- 4.6. Das Fettpolster-Dilemma –
die Aufforderung zur Selbstbehinderung 138
- 4.7. Das Lerndilemma –
wenn erfolgreiches Lernen zum Verhängnis wird 146
- 4.8. Die Grenzen des geplanten Organisationswandels 154

5.**Vom Nutzen und von der Gefahr der Irrationalität, Ignoranz und Vergesslichkeit lernender Organisationen 161**

- 5.1. Die Kunst, unsicheres Wissen wie sicheres zu behandeln 169
- 5.2. Das Konzept der lernenden Organisation –
organisierte Selbstberuhigung. 177
- 5.3. Die Lernfalle – die lernende Organisation und die Krise 189

6.**Jenseits der lernenden Organisation –
Dilemmata des Organisationswandels managen 195**

- 6.1. Plädoyer für eine übergreifende Perspektive –
über das Management von Widersprüchlichkeiten 197
- 6.2. Jenseits des Traums vom planbaren Wandel 207

Nachwort zur Methodik 209**Anmerkungen. 211****Literatur 217**