

## Übersicht

	<b>Verzeichnis der Abbildungen</b>	<b>15</b>
<b>Kapitel 1:</b>	<b>Einführung in die Thematik</b>	<b>16</b>
<b>Kapitel 2:</b>	<b>Macht und Lernen in organisierten sozialen Systemen</b>	<b>33</b>
<b>Kapitel 3:</b>	<b>Ausgewählte Modelle des Organisationslernens Darstellung und Analyse zur konzeptionellen Berücksichtigung von Macht im Organisationslernen</b>	<b>68</b>
<b>Kapitel 4:</b>	<b>Macht im Organisationslernen zur Ermöglichung dialogorientierten Managementhandelns Fallstudie am Beispiel der Führungskräfteentwicklung einer Bau-Unternehmung</b>	<b>203</b>
<b>Kapitel 5:</b>	<b>Ausblick</b>	<b>303</b>
	<b>Anlagen</b>	<b>308</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>317</b>

**Inhalt**

Verzeichnis der Abbildungen .....	15
<b>1 Einführung in die Thematik.....</b>	<b>16</b>
1.1 Relevanz des Themas .....	16
1.2 Sozioökonomische Rahmenbedingungen .....	20
1.3 Paradigmatische Vorannahmen und erkenntnisleitendes Interesse.....	25
1.4 Entwicklung der Fragestellung .....	29
<b>2 Macht und Lernen in organisierten sozialen Systemen.....</b>	<b>33</b>
2.1 Die allgemeine Theorie der Systeme .....	33
2.2 Zur Thematisierung von Macht in Organisationen .....	42
Exkurs: Macht im Wandel der Zeit	
2.2.1 Machtkonzepte in der neueren Organisationstheorie.....	45
2.2.1.1 Macht bei Max Weber .....	48
2.2.1.2 Der Machtbegriff von Heinrich Popitz.....	51
2.2.1.3 Die strukturfunktionalistische Perspektive von Talcott Parsons .....	52
2.2.1.4 Die akteurstheoretische Perspektive von Crozier/Friedberg .....	54
2.3 Luhmanns systemtheoretisches Verständnis von Macht als Orientierungsrahmen der Arbeit .....	58
2.3.1 Organisationsmacht als emergente Form mächtiger Kommunikation .....	62
2.4 Lernen in und von machtstrukturierten sozialen Systemen.....	63

<b>3 Ausgewählte Modelle des Organisationslernens</b>	
<b>Darstellung und Analyse zur konzeptionellen Berücksichtigung von Macht im Organisationslernen.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1 Begründung für die Auswahl der OL-Modelle.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2 Das pseudo-diskursive OL-Modell von Argyris/Schön .....</b>	<b>69</b>
3.2.1 Zur Charakterisierung des Modells von Argyris/Schön .....	69
3.2.2 Organisationslernen nach Argyris/Schön .....	73
3.2.2.1 Organizational inquiry .....	74
3.2.2.2 Single-loop learning .....	75
3.2.2.3 Double-loop learning .....	78
3.2.2.4 Deuterolearning der Organisation .....	80
3.2.3 Organisationslernen und die Lernsysteme O-I und O-II.....	81
3.2.3.1 Model II Theory-in-use .....	86
3.2.3.2 Intervention .....	88
3.2.4 Pseudo-diskursive Kommunikationen im OL-Modell von Argyris/Schön.....	92
<b>3.3 Organisationsmacht im Organisationslernen</b>	
<b>Das Modell von Bo Hedberg .....</b>	<b>100</b>
3.3.1 Das Lernkonzept.....	100
3.3.2 Das Verhältnis von individuellem und Organisationslernen .....	102
3.3.3 Organisationslernen als S-R-Modell .....	103
3.3.4 Organisationslernen in kompletten Lernzirkeln .....	105
3.3.5 Organisationslernen in unkompletten Lernzirkeln .....	108
3.3.6 Zum Verhältnis von „Myths“, Strategien und Realität.....	109
3.3.7 Zum Einfluss der Umwelt auf das Organisationslernen .....	110
3.3.8 Die Bedeutung des Verlernens bei Hedberg.....	112
3.3.9 Das Organisationsmacht-Modell von Hedberg .....	114
<b>3.4 Machtstabilisierendes Organisationslernen</b>	
<b>Das Modell von Duncan/Weiss .....</b>	<b>119</b>
3.4.1 Zur Charakterisierung des Modells von Duncan/Weiss .....	119
3.4.2 Das Organisationskonzept von Duncan/Weiss .....	122
3.4.3 Organisationslernen und Organisationswissen .....	125
3.4.4 Der Lernprozess in Organisationen .....	127

<b>3.4.5</b>	<b>Organisationslernen als Prozess .....</b>	<b>128</b>
<b>3.4.6</b>	<b>Das Paradigma des Organisationslernens.....</b>	<b>129</b>
<b>3.4.7</b>	<b>Veränderungen und Zunahme des Organisationswissens.....</b>	<b>130</b>
<b>3.4.8</b>	<b>Organisationslernen und der Prozess der Organisations- gestaltung .....</b>	<b>133</b>
3.4.8.1	Domain Definition.....	134
3.4.8.2	The Enactment Process.....	134
3.4.8.3	Strategy Formulation.....	135
3.4.8.4	Organizational Design.....	136
3.4.8.5	Organization Structure Environment Fit .....	136
3.4.8.6	Performance gaps.....	137
3.4.8.7	Organisationsgestaltung .....	140
<b>3.4.9</b>	<b>Das herrschaftsstabilisierende OL-Modell von Duncan/Weiss.....</b>	<b>143</b>
<b>3.5</b>	<b>Macht-camouflierendes Organisationslernen</b>	
	<b>Das Modell von Peter Senge.....</b>	<b>150</b>
3.5.1	Zur Charakterisierung des Modells von Senge .....	150
3.5.2	Individuelles Lernen und Lernende Organisation.....	151
3.5.3	Grundsätze des systemischen Denkens.....	156
3.5.4	Die „Systemarchetypen“ .....	157
3.5.4.1	Feedback und Verzögerungen .....	157
3.5.4.2	Muster, die die Ereignisse steuern .....	158
3.5.5	Die fünf Disziplinen der Lernenden Organisation.....	161
3.5.5.1	Personal Mastery .....	162
3.5.5.2	Mentale Modelle.....	165
3.5.5.3	Die gemeinsame Vision .....	167
3.5.5.4	Team-Lernen.....	168
3.5.5.5	Das Verhältnis der vier Kerndisziplinen zur fünften Disziplin .....	170
3.5.6	Das macht-camouflierende OL-Modell von Senge.....	172
<b>3.6</b>	<b>Visionär-machtergalisierendes Organisationslernen</b>	
	<b>Das Modell von Harald Geißler.....</b>	<b>177</b>
3.6.1	Wissenschaftstheoretische Grundlagen des OL-Modells.....	177
3.6.2	Geißlers Rekonstruktion von Organisationsmodellen .....	179

3.6.2.1	Das „mechanistische“ Handwerker-Modell.....	180
3.6.2.2	Das „organismische“ Gärtner-Modell .....	181
3.6.2.3	Das „Mitverantwortungs“-Modell des Managements.....	182
3.6.3	Zum Verhältnis von individuellem und Organisationslernen ..	183
3.6.3.1	Individuelles Lernen .....	183
3.6.3.2	Lernen als Veränderung des Steuerungs potenzials des Kollektivsubjekts.....	184
3.6.3.3	Arbeit und Lernen.....	186
3.6.3.4	Selbstorganisiertes Lernen .....	189
3.6.4	Zum Verhältnis von Pädagogik und Organisationslernen .....	190
3.6.5	Ethik, Organisationslernen und Managementbildung.....	191
3.6.6	Zur zusammenfassenden Charakterisierung des OL-Modells von Harald Geißler.....	193
3.6.7	Zur Kritik des visionär-machtegalisierenden OL-Modells von Harald Geißler.....	195
<b>4</b>	<b>Macht im Organisationslernen zur Ermöglichung dialogorientierten Managementhandelns – Fallstudie am Beispiel der Führungskräfteentwicklung einer Bau- Unternehmung .....</b>	<b>203</b>
<b>4.1</b>	<b>Dialogorientiertes Managementhandeln als Führungsdee .....</b>	<b>204</b>
4.1.1	Die „Verlockungen“ des Monologs .....	206
4.1.1.1	Psychische Dimension .....	206
4.1.1.2	Soziale Dimension .....	206
4.1.1.3	Funktionale Dimension.....	207
4.1.2	Dialogisches Management als Bezugsrahmen für dialog- orientiertes Managementhandeln.....	207
4.1.2.1	Charakteristika Dialogischen Managements .....	207
4.1.2.2	Praktische Gestaltungsidee I: Notwendigkeit von Querdenkern .....	208
4.1.2.3	Praktische Gestaltungsidee II: Führung nach oben .....	209
4.1.2.4	Auswirkungen des Dialogischen Managements auf soziale Systeme .....	210

4.1.2.5	Ökonomische Vorteile des Dialogischen Managements .....	211
4.1.2.6	Der organisational eingeschränkte Dialog als Ermöglicher dialogorientierten Management-handelns .....	213
<b>4.2</b>	<b>Grundlagen der Fallstudie zum Organisationslernen .....</b>	<b>215</b>
4.2.1	Annäherung an die Wirklichkeitsbilder der Organisation I - Zur Ausgangssituation .....	215
4.2.1.1	Die B.A.U. AG .....	215
4.2.1.2	Das Menschenbild im Managementsystem.....	217
4.2.2	Annäherung an die Wirklichkeitsbilder II .....	219
4.2.2.1	Die Ausgangssituation in der NL West.....	219
4.2.2.2	Die konzernweite Konzeption des Führungszirkels.	221
<b>4.3</b>	<b>Ein insistierendes System und Unzufriedenheit der „Machthaber“ als Ausgangspunkte der Studie .....</b>	<b>225</b>
4.3.1	Ideen zur Weiterentwicklung des Führungszirkels Systematisierung eines OL-Prozesses .....	227
4.3.2	Das individuelle Entwicklungs-Modell von Kübler-Ross.....	232
<b>4.4</b>	<b>Leadership-Loop-Learning als OL-Instrument im systemischen Kontext des Führungszirkels der NL West.....</b>	<b>235</b>
4.4.1	Zu Schritt 1: „Betrifft mich nicht“-Phase .....	237
4.4.2	Zu Schritt 2: „Was soll das?“-Verärgerungsphase .....	238
4.4.3	Zu Schritt 3: Hader- oder „Ich tu so, als ob“-Simulationsphase .....	238
4.4.4	Zu Schritt 4: (Manifeste) Konfliktphase .....	239
4.4.5	Zu Schritt 5: Weichenstellungsphase: Ausstieg oder erfolgreicher organisationaler Lernprozess.....	240
<b>4.5</b>	<b>Konkretisierung der Durchführung.....</b>	<b>242</b>
<b>4.6</b>	<b>Erste Annäherung an das Leadership-Loop-Learning Im Führungszirkel durch Geschäftsprozessdokumentation.....</b>	<b>244</b>
4.6.1	Erläuterungen zur Prozessdokumentation .....	259
4.6.2	Zur Anwendung der Instrumente .....	260

<b>4.7 Macht im Leadership-Loop-Learning und dialogorientiertes Managementhandeln – der OL-Prozess.....</b>	<b>262</b>
4.7.1 Schritt 1: „Betrifft-mich-nicht“-Phase .....	262
4.7.2 Schritt 2: „Was soll das?“-Verärgerungsphase .....	265
4.7.3 Schritt 3: Hader- oder „Ich tu so, als ob“-Simulationsphase...	266
4.7.4 Schritt 4: (Manifeste) Konfliktphase .....	269
4.7.5 Schritt 5: Weichenstellungsphase: Ausstieg oder erfolg- reicher organisationaler Lernprozess.....	270
<b>4.8 Zur Entwicklung der Instrumente für die Führungszirkel .....</b>	<b>271</b>
4.8.1 Das Instrument Einschätzungsbogen .....	272
4.8.2 Die Idee Zusammenarbeitsgespräch .....	281
4.8.3 Das Instrument Zusammenarbeitsgespräch .....	282
<b>4.9 Das modifizierte Leadership-Loop-Learning.....</b>	<b>293</b>
<b>5 Ausblick .....</b>	<b>303</b>
<b>5.1 Das Leadership-Loop-Learning als OL-Instrument –           ein Schritt auf dem Wege zum Dialogischen Management.....</b>	<b>303</b>
<b>5.2 Weiterführende Fragestellungen.....</b>	<b>305</b>
<b>Anlagen.....</b>	<b>308</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>317</b>