

# Inhalt

<b>Von Regenmachern, Veränderungsprojekten und Managementkonzepten – Vorwort . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>1.</b>	
<b>Die Grenzen der lernenden Organisation – Einleitung . . . . .</b>	<b>17</b>
Die Verklärung der lernenden Organisation . . . . .	19
Idealtypische Betrachtung einer Managementmode . . . . .	20
<b>2.</b>	
<b>Das Ende des Traums von der optimalen Organisationsstruktur . . . . .</b>	<b>25</b>
2.1. Eine erste Lösung für das Stabilitäts- und Veränderungsdilemma – 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 Fertpolster-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**