

Stefan Kühl

**SISYPHOS
IM MANAGE-
MENT**

DIE VERGEBLICHE SUCHE
NACH DER OPTIMALEN
ORGANISATIONSSTRUKTUR

2., aktualisierte Auflage

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Inhalt

Die optimale Organisationsstruktur und die Suche nach dem heiligen Gral der Organisation - Vorwort	9
1.	
Zum Umgang mit Paradoxien und Dilemmata neuer Organisationsformen - Einleitung	19
1.1. Das Junktim zwischen zweckrationaler Entscheidungsfindung und dem bürokratischen Organisationsmodell	20
1.2. Eine neue Vorstellung, wie die optimale Organisationsstruktur aussieht	22
1.3. Paradoxien und Dilemmata – ein neuer Fokus	25
2.	
Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte	29
2.1. Das »Sei-Selbstständig«-Paradox: Die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen	33
2.2. Das »Entscheide-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt«-Paradox: Das Management lässt entscheiden	38
2.3. Das »Organisier-dich-selbst-aber-nicht-so«-Paradox: Die Bedrohung der bereits existierenden Selbstorganisation ..	46
2.4. Paradoxien: Eskalation oder Bewältigung	51

3.

Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter	53
3.1. Mythos: Unternehmerisches Handeln lässt sich auf allen Ebenen der Organisation gleichzeitig einführen	56
3.2. Mythos: Die Mitarbeiter als neue Machthaber im Unternehmen	61
3.3. Mythos: Das Konzept der Intrapreneurship fördert die Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen	68
3.4. Paradoxe Verhaltensanforderungen in vermarktlichten Organisationen	75

4.

Qualität: Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenfolgen des Qualitätsmanagements	77
4.1. Die Auseinandersetzung mit den impliziten Spielregeln: Informalität als Umgangsform mit paradoxen Verhaltensanforderungen	80
4.2. Der paradoxe Effekt eines integrierten Qualitätsmanagements	87
4.3. Der Rückstoßeffekt: Der Japan-Mythos im Qualitätsmanagement	92
4.4. Anpassung an die Interessen der Beratungsfirmen und Qualitätsabteilungen	98
4.5. Der Zwang zu zählbaren Leistungen: Die Schweigespirale des Qualitätsmanagements	104
4.6. Qualitätsmanagement ist die Antwort – doch was war eigentlich die Frage?	110

5.**Zentralisierung durch Dezentralisierung 115**

- 5.1. Das Managementkonzept des Führens im Team:
Die Erweiterung der Gruppenarbeit auf die
erste Führungsebene 118
- 5.2. Probleme der Zusammenarbeit im Team 124
- 5.3. Das Dezentralisierungsparadox: Führung im Team und
die Zentralisierung von Entscheidungen 136
- 5.4. Variationen der zentralisierten Dezentralisierung:
Konsequenzen für die Diskussion über
neue Organisationsformen 145
- 5.5. Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen als ungewollte
Nebenfolge der Dezentralisierung 149

6.**Über das erfolgreiche Scheitern
von Gruppenarbeitsprojekten 151**

- 6.1. Die Relativität des Effizienzarguments in der Gruppenarbeit .. 155
- 6.2. Das Humanisierungsargument, machttheoretisch gewendet:
Gruppenarbeit – eine problematische Tauschbörse
für die Mitarbeiter 167
- 6.3. Das fehlende Lock-in: Die Erosion von Gruppenarbeit 178
- 6.4. Das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten 188

7.**Innovation trotz Imitation 191**

- 7.1. Vom Nutzen und Schaden des schönen Scheins 194
- 7.2. Organisationsstruktur als Marketinginstrument 202
- 7.3. Wie entstehen neue Organisationsformen? Imitation plus 208
- 7.4. Paradoxe Anforderungen 214

8.

Jenseits eines verengten zweckrationalen Organisationsverständnisses	217
8.1. Die Unmöglichkeit der andauernden Thematisierung von Paradoxien und Dilemmata	218
8.2. Der Nutzen der Sisyphusarbeit	220
Nachwort zur Methodik	221
Anmerkungen	225
Literatur	227