

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 |