

Inhalt

Vorwort

**Die optimale Organisationsstruktur und
die Suche nach dem heiligen Gral der Organisation 11**

Kapitel 1

**Hierarchie: Krise, Renaissance oder
Umbau von Hierarchien in Unternehmen 15**

1. Die Stärken und Schwächen hierarchischer
Steuerung und Koordination 17
2. Die Abflachung von Hierarchien: Koordinationsprobleme
in dezentralen Unternehmensstrukturen 21
3. Die ›schnellen‹ Antworten auf die Koordinationsprobleme 28
4. Umbau der Hierarchie: Der Einbau von
anderen Steuerungsmechanismen 36

Kapitel 2

**Markt: Die Mythen um unternehmerisch
handelnde Mitarbeiter 41**

1. Erster Mythos: Unternehmertum lässt sich auf allen Ebenen der
Organisation gleichzeitig einführen 43
2. Zweiter Mythos: Die Mitarbeiter als neue Machthaber
im Unternehmen 48

3. Dritter Mythos: Das Konzept der Intrapreneurship fördert die Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen 55

4. Fazit: Paradoxe Verhaltensanforderungen in vermarktlichten Unternehmen 61

Kapitel 3

Reorganisation: Die Heimtücke der eigenen

Organisationsgeschichte 65

1. Das ›Sei-Selbständig-Paradox‹: Die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen 70

2. Das ›Entscheide-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt-Paradox‹:
Das Management lässt entscheiden 75

3. Das ›Organisier-dich-selbst-aber-nicht-so-Paradox‹:
Die Bedrohung der bereits existierenden Selbstorganisation 83

4. Eskalation von Paradoxien oder Bewältigung 87

Kapitel 4

Qualität: Paradoxe Effekte und ungewollte

Nebenfolgen des Qualitätsmanagements 89

1. Die Konkurrenz der verschiedenen Instrumente und der paradoxe Effekt eines integrierten Qualitätsmanagements 94

2. Der Zwang zu zählbaren Leistungen: Die Schweigespirale des Qualitätsmanagements 102

3. Die Auseinandersetzung mit den impliziten Spielregeln:
Informalität als Umgangsform mit paradoxen Verhaltensanforderungen 108

4. Der Rückstoßeffekt: Der Japan-Mythos im Qualitätsmanagement 114

5. Qualitätsmanagement: Anpassung an die Interessen der Beratungsfirmen und Qualitätsabteilungen 119

6. Qualitätsmanagement ist die Antwort – doch was war eigentlich die Frage? 126

Kapitel 5

Führungsteams: Zentralisierung durch Dezentralisierung 131

1. Das Managementkonzept des Führens im Team: Die Erweiterung der Gruppenarbeit auf die erste Führungsebene 134

2. Machtkämpfe, langsame Entscheidungsfindung und Verantwortungsdiffusion: Probleme der Zusammenarbeit im Team 139

3. Das Dezentralisierungsparadox: Führung im Team und die Zentralisierung von Entscheidungen 151

4. Variationen der zentralisierten Dezentralisierung: Konsequenzen für die Diskussion über neue Unternehmensformen 159

5. Fazit: Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen als ungewollte Nebenfolge der Dezentralisierung 164

Kapitel 6

Gruppenarbeit: Das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten 167

1. Die Relativität des Effizienzarguments in der Gruppenarbeit 171

2. Das Humanisierungsargument, machttheoretisch gewendet: Gruppenarbeit – eine problematische Tauschbörse für die Mitarbeiter 182

3. Das fehlende Lock-in: Die Erosion von Gruppenarbeit 194
4. Fazit: Das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten 203

Kapitel 7

Leitbild: Innovation trotz Imitation 207

1. Vom Nutzen und Schaden des schönen Scheins 210
2. Organisationsstruktur als Marketinginstrument 220
3. Wie entstehen neue Unternehmensformen? 226
4. Ausblick: Paradoxe Anforderungen 233

Kapitel 8

Wandel: Die Rationalität des Organisationswandels und ihre Grenzen 235

1. Das Lernen des Managements – Die Krise dominierender Rationalitätsvorstellungen 237
2. Die Neukonstruktion von Organisationsrationalitäten:
Vom ›Wandel stabiler Organisationsstrukturen‹
zur ›Stabilisierung des Wandels‹ 240
3. Die Grenzen des neuen Rationalitätskonzeptes: Die blinden Flecken der lernenden Organisation, der wissensbasierten Firma und der evolutionären Unternehmung 245
4. Der ›Nutzen‹ der Sisypnosarbeit 250

Anhang 251

Zum konzeptionellen Handwerkszeug 251

Zur Methodik der Organisationsforschung 277

Zur Entstehung des Buches 281

Anmerkungen 283

Nachweise 295

Literatur 297

Register 323