

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 zuzählbaren 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 Sisyphosarbeit 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