

Stefan Kühn

SISYPHOS

IM MANAGE-

MENT



DIE VERGEBLICHE SUCHE  
NACH DER OPTIMALEN  
ORGANISATIONSTRUKTUR

2., aktualisierte Auflage

campus

## **Sisyphos im Management**

*Stefan Kühl* ist Professor für Soziologie mit Schwerpunkt Organisationsforschung an der Universität Bielefeld. Er arbeitet als Organisationsberater der Firma Metaplan in Quickborn für Ministerien, Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser und Universitäten.

In seiner Trilogie zu neuen Entwicklungen im Management sind im Campus Verlag außerdem »Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien« (6., akt. Auflage 2015) und »Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation« (2., akt. Auflage 2015) erschienen.

Kontakt zum Autor über [stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)  
oder [stefankuehl@metaplan.com](mailto:stefankuehl@metaplan.com).

**Stefan Kühl**

**SISYPHOS  
IM MANAGE-  
MENT**

DIE VERGEBLICHE SUCHE  
NACH DER OPTIMALEN  
ORGANISATIONSTRUKTUR

2., aktualisierte Auflage

**Campus Verlag  
Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN der Print-Ausgabe: 978-3-593-50226-7

ISBN der ePDF-Ausgabe: 978-3-593-43039-3

ISBN der EPUB-Ausgabe: 978-3-593-43221-2

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: © istockphoto.com/erhui1979

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Die optimale Organisationsstruktur und die Suche nach dem heiligen Gral der Organisation – Vorwort</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>1.</b>	
<b>Zum Umgang mit Paradoxien und Dilemmata neuer Organisationsformen – Einleitung</b> . . . . .	<b>19</b>
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
<b>2.</b>	
<b>Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte</b> . . . . .	<b>29</b>
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

<b>5.</b>		
<b>Zentralisierung durch Dezentralisierung</b>	.....	<b>115</b>
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
<b>6.</b>		
<b>Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten</b>	.....	<b>151</b>
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
<b>7.</b>		
<b>Innovation trotz Imitation</b>	.....	<b>191</b>
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.**

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

# **Die optimale Organisationsstruktur und die Suche nach dem heiligen Gral der Organisation – Vorwort**

Den Traum von der optimalen Organisationsstruktur gab es schon, bevor sich im 17. und 18. Jahrhundert ein allgemeines Verständnis ausbildete, was eine Organisation überhaupt ist. Schon die Sassaniden, die im 3. Jahrhundert nach Christus Persien dominierten, debattierten, wie man die Herstellung von Glas und Seide optimieren könnte. Zur Hochzeit des Stadtstaates Venedig im Spätmittelalter und in der frühen Neuzeit diskutierten die Räte, wie die Schiffsproduktion am effizientesten organisiert werden könnte. Die holländischen und britischen Kaufleute, die im 16. und 17. Jahrhundert ihre Schiffe nach Asien schickten, um Gewürze einzukaufen, berieten darüber, wie diese Unternehmungen am besten strukturiert werden könnten. Und heute verwenden Unternehmen, Verwaltungen, Armeen, Krankenhäuser, Universitäten, Schulen und Verbände viel Zeit darauf, die Organisationsform auszumachen, die ihnen den am besten geeigneten Rahmen für die optimale Ausführung ihrer Arbeiten bietet.

Gibt es diese optimalen Organisationsstrukturen aber wirklich? Zwar suggerieren Managementbücher, Artikel in Wirtschaftszeitschriften und die Foliengewitter in Praktikervorträgen, dass man den heiligen Gral der Organisation gefunden hat oder jedenfalls sehr nahe daran ist, ihn zu finden. Schaut man jedoch genauer hin, wird offenbar, mit wie viel Widersprüchen die nach Perfektion strebenden Organisationen zu kämpfen haben.

Einerseits sollen Mitarbeiter als »Unternehmer im Unternehmen« innerhalb der Organisation konkurrieren, andererseits sollen sie mit anderen Mitarbeitern kooperieren können. Motto: Alle ziehen ge-

meinsam an einem Strang, aber nur die Besten setzen sich durch. Einerseits wird von den Mitarbeitern verlangt, dass sie ihren eigenen Weg gehen, andererseits sollen sie das Gesamtziel der Organisation nicht aus den Augen verlieren. Motto: Jeder sucht sich seinen eigenen Weg, aber wir sitzen alle in einem Boot. Einerseits sollen die Mitglieder – wenn nötig – die von oben verordneten Regelwerke verletzen, andererseits die von der Organisation vorgegebenen Strukturen achten. Motto: Tu, was du willst, aber verletze ja nicht die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze. Einerseits soll für Querdenker mit ihrer Kreativität und Flexibilität Platz und Handlungsspielraum vorhanden sein, andererseits sollen die Ressourcen der Organisation möglichst effektiv eingesetzt werden. Motto: Sei unorthodox, behindere dadurch aber nicht die im Namen der Effizienz stattfindende Standardisierung von Abläufen.

Gerade in Organisationen, die Entscheidungskompetenzen dezentralisieren, ihre Hierarchiestufen reduzieren und die strikte Abgrenzung von Abteilungen auflösen, stellen sich grundlegende Koordinationsprobleme: Wie wird die schwierige Koordination zwischen selbstständigen, vorrangig auf sich selbst bezogenen Einheiten hergestellt? Wie lässt sich die Koordination zwischen teilautonomen Gruppen, Prozesslinien, Segmenten oder Profitcentern organisieren, obwohl ihnen ein hohes Maß an Autonomie zugestanden wird? Wie findet der Ausgleich zwischen der geförderten und geforderten lokalen Rationalität der Teams und der Gesamtrationalität der Organisation statt? Das grundlegende Problem von Organisationen ist: Je mehr die einzelnen Einheiten einer Organisation in der Lage sind, sich zu verselbstständigen, desto dringender, aber auch komplizierter wird die Integration dieser Einheiten in die Gesamtorganisation. Mit der zunehmenden Differenzierung in selbstorganisierte, teilautonome Einheiten wird die Integration immer schwieriger, gleichzeitig aber auch immer notwendiger.

Unter diesen Bedingungen ähnelt die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur den Bemühungen des Sisyphos, der vergeblich versucht, mit seinem Felsbrocken den Gipfel des Berges zu erklim-

men. Genauso wie der Felsbrocken Sisyphos immer wieder entgleitet, genauso wird die Hoffnung des Managements, die optimale Organisationsstruktur gefunden zu haben, immer wieder zunichtegemacht. Die Maßnahmen zur stromlinienförmigen Gestaltung der Organisation produzieren ungewollte Nebenfolgen, die häufig erst nach einiger Zeit zutage treten. Ein zentrales Organisationsproblem mag man in den Griff bekommen haben, aber nur auf Kosten neuer organisatorischer Baustellen, die sich vor dem Management auftun.

Dieses Buch zerstört die Hoffnung, eine optimale Organisationsstruktur für ein Unternehmen, eine Verwaltung, ein Krankenhaus, eine Universität oder eine Armee finden zu können. Es erklärt die ungewollten Nebenfolgen und die paradoxen Effekte, mit denen sich das nach Perfektion und Qualität strebende Management herumschlägt. Nach einer grundlegenden Erörterung des Problems der Suche nach der optimalen Organisationsstruktur (Kapitel 1), die problemlos auch erst am Ende gelesen werden kann, beschäftige ich mich in diesem Buch mit den zentralen Fragen, die sich das Management von Organisationen stellt, wenn es versucht, die Organisation zu optimieren: Warum wehren sich Mitarbeiter gegen die eigene »Ermächtigung« im Rahmen von Dezentralisierungsmaßnahmen (Kapitel 2)? Weswegen lässt sich eine Organisation nicht wie ein großer interner Markt organisieren (Kapitel 3)? Weswegen führt Qualitätsmanagement häufig nicht zu mehr Qualität, sondern zu mehr Bürokratie (Kapitel 4)? Weswegen ist das Ergebnis einer konsequenten Dezentralisierung in einigen Fällen die Zentralisierung von Entscheidungen (Kapitel 5)? Weswegen sind Gruppenarbeitsprojekte nach den Kriterien der Promotoren häufig nur begrenzt erfolgreich und am Ende dann doch erfolgreich scheiternde Projekte (Kapitel 6)? Wie versuchen Unternehmen sich an den Vorstellungen von »gutem Management« zu orientieren und sich trotz der Orientierung an der Best Practice als »einzigartig« darzustellen (Kapitel 7)? Und wie soll man mit den Schwierigkeiten bei der Suche nach der optimalen Organisationsstruktur umgehen (Kapitel 8)?

## Die drei Seiten einer Organisation

Bei der Analyse von Organisationen kommt es darauf an, immer die drei Seiten der Organisation im Blick zu haben: die *Schauseite*, also die nach außen dargestellte aufgehübschte Fassade der Organisation; die *formale* Seite, die mehr oder minder präzise aufeinander abgestimmten Erwartungen also, an die sich ein Mitglied zu halten hat, wenn es Mitglied bleiben will; und die *informale Seite*, die Routinen also, die sich in der alltäglichen Arbeitspraxis eingeschlichen haben und sich im Schatten der formalen Seite ausbilden.

Es ist ein unvermeidlicher Effekt der Arbeitsteilung, dass die Mitglieder der Organisation ihre Perspektive besonders auf eine Seite richten (vgl. Kühl 2011: 92). Im mittleren Management dominieren Spezialisten für die formale Programmierung von Organisationen. Hier werden Zielvorgaben ersonnen und neue Regeln formuliert, an die sich die Mitarbeiter zu halten haben. In den operativen Bereichen einer Organisation müssen diese formalen Vorgaben umgesetzt werden. Dies erfordert aber häufig viel spielerische Kreativität beim Auslegen, Reinterpretieren und Unterlaufen der formalisierten Vorgaben. Spezialisten für die informale Seite werden verständlicherweise nicht – beispielsweise als »Chief Informality Officer« – im Organigramm einer Organisation ausgeflaggt; häufig übernehmen Mitarbeiter aus der Personalentwicklung die Rolle des Ansprechpartners für alles, was sich nicht ohne Weiteres in der Formalstruktur der Organisation auffangen lässt. Eine vorrangige Aufgabe der Spitzenpositionen in Organisationen ist es – unterstützt durch Kommunikations-, Presse- und Marketingabteilungen –, die Schauseite der Organisation herzurichten.

Auch wenn es zum guten Stil eines Organisationsmitglieds gehört, zu betonen, dass man immer alle drei Seiten der Organisation im Blick hat, tendieren Organisationsmitglieder abhängig von ihrer Position jedoch dazu, eine der Seiten zu verabsolutieren. Die Formalstrukturexperten haben auf die vielfältigen Ausprägungen von Informalität und die alltäglichen Regelverletzungen in Organisationen häufig

nur eine Perspektive: Sie müssen »in Ordnung« gebracht werden. Es werden Berater für Qualitätsmanagement bestellt, die die häufig vorkommenden Regelabweichungen identifizieren und eliminieren sollen. Oder es werden eigene Abteilungen für Controlling oder Konformität – neudeutsch: Compliance – eingerichtet, die die Aufgabe haben, die Regelabweichungen in der Organisation zu minimieren. Schließlich sehen die »Kulturexperten« in den informalen Arbeitsprozessen nicht selten sowohl den »Hort der Menschlichkeit« in einer entfremdeten Arbeitswelt als auch den »Schlüssel zu einer gesteigerten Wirtschaftlichkeit«. Die Verbesserung der »Chemie« wird als Ansatzpunkt dafür gesehen, sowohl glücklichere Mitarbeiter als auch bessere Organisationsergebnisse zu erzielen. Beim Spitzenpersonal von Organisationen lässt sich dagegen beobachten, dass die Prozesse in der Organisation vorzugsweise von der »Schauseite« aus betrachtet werden. Schon Chester Barnard (1938: 120), selbst eine Zeit lang Spitzenmanager beim Telefonkonzern AT&T, hielt fest, dass das Spitzenpersonal das Regelwerk der eigenen Organisation häufig nicht überschaue und weitgehend ahnungslos sei, welche Einflüsse, Einstellungen und Verhaltensweisen die Organisation im Alltag prägen.

Die Spezialisierung und Fokussierung auf je eine Seite der Organisation leuchtet im Sinne von Arbeitsteilung ein. Genauso wie es Sinn ergibt, dass in Unternehmen Spezialisten für Einkauf, Produktion und Vertrieb beschäftigt werden oder in Krankenhäusern jeweils gesonderte Experten für die ärztliche Behandlung, die Abrechnung von Leistungen und die Reinigung der Gänge, scheint es funktional zu sein, wenn Organisationen unterschiedliche Expertisen für die formale Seite, für die informale Seite und für die Schauseite der Organisation vorrätig halten. Eine Ministerin würde sich – und besonders ihr Ministerium – überfordern, wenn sie neben ihrer Schaufensterfunktion für politische Entscheidungen auch noch den Anspruch hätte, das für die Organisation relevante formale Regelwerk zu verstehen und die vielfältigen informalen Abstimmungsprozesse in ihrem Ministerium zu überblicken. Für eine Fließbandarbeiterin in einem Automobilzulieferbetrieb reicht es aus, wenn sie die für sie relevanten

formalen Anforderungen mitgeteilt bekommt und sich ein Wissen aneignet, wie diese im Notfall informal unterlaufen werden können. Für den Aufbau der Schauseite des Unternehmens braucht sie sich nicht zuständig zu fühlen.

Will man jedoch ein umfassendes Verständnis von der Funktionsweise einer Organisation erhalten, dann muss man nicht nur in der Lage sein, alle drei Seiten der Organisation mit ihren jeweiligen Logiken zu erfassen, sondern darüber hinaus auch verstehen, wie diese drei Seiten in Organisationen ineinandergreifen. Ich nehme in diesem Buch die mit modischen Managementthemen aufgehübschte Schauseite der Organisation zum Ausgangspunkt meiner Analyse und zeige, dass Organisationen in keinsten Weise nach den auf der Schauseite propagierten Prinzipien funktionieren. Am Beispiel einer ganzen Reihe von Vorreiterorganisationen zeige ich, wie die Abläufe im Schatten der Schauseite funktionieren und wie sehr diese Funktionsweise den Präsentationen auf der Schauseite widerspricht. Das soll aber die Funktionalität der Schauseite nicht infrage stellen. Im Gegenteil – eine Organisation, die sich nach außen darstellen würde, wie sie »in Wirklichkeit« funktioniert, würde vermutlich schnell an ihrer Authentizität zerbrechen.

Während ich mich in meinen beiden anderen Büchern über neue Organisationsformen – »Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien« (Kühl 2015a) und »Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation« (Kühl 2015b) – darauf konzentriert habe, zu zeigen, was passieren würde, wenn die auf der Schauseite propagierten Prinzipien eins zu eins umgesetzt werden würden, blicke ich in diesem Buch auf der Basis einer Tiefenanalyse von Vorreiterorganisationen systematisch hinter deren Schauseite und zeige, welche Effekte die auf der formalen Seite umgesetzten Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungsmaßnahmen auf der informalen Seite der Organisation haben.

Die Widersprüche, Dilemmata und Paradoxien, die beim Blick hinter die Schauseite der Organisation zu beobachten sind, stellen aus der organisationswissenschaftlichen Perspektive keineswegs eine

Pathologie dar. Aus der Perspektive der systemtheoretischen Organisationsforschung müssen sich Organisationen zwangsläufig mit widersprüchlichen Erwartungen auseinandersetzen, weil sie von außen an die Organisation herangetragen werden. Diese widersprüchlichen Erwartungen können durch die Delegation an verschiedene Abteilungen oder Hierarchieebenen abgedeckt werden, resultieren aber zwangsläufig in Differenzen zwischen diesen Abteilungen und Hierarchieebenen.

### **Wider den Drang zum »Allerneusten«**

In der Managementliteratur gibt es einen bedauerlichen Drang zum »Aktuellsten«, zum »Allerneusten«. Dieser Neuigkeitsdrang mag auf den ersten Blick nachvollziehbar sein. Es herrscht unter Organisationsberatern ein erbitterter Wettstreit darum, wer in der Lage ist, das nächste neue »Best-Practice-Modell« vorlegen zu können. Auf dem Markt für Managementbücher kann man als Autor nur noch Bestseller positionieren, wenn man mindestens eine Revolution verkündet.

In der Regel wird mit diesen neuartigen Konzepten aber nur alter Wein in neuen Schläuchen verkauft. Die früher als »flexible Firma«, »modulare Organisation« oder »Adhocratie« bezeichneten postbürokratischen Organisationsformen werden jetzt als »fluide Gebilde«, »agile Systeme« oder »fraktale Organisationen« angepriesen. Die vor einigen Jahren noch unter dem Begriff der »virtuellen Organisation« oder »Netzwerkorganisationen« propagierten Überlegungen zu populären Vernetzungskonzepten werden jetzt unter Labels wie »communities of practice« oder »crowds of wisdom« neu vermarktet.

Mit diesem Hang zum »Aktuellsten«, zum »Neusten«, zum »Heißesten« – darauf haben Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand und Joseph Lampel (1999: 21) hingewiesen – wird nicht nur jenen Klassikern der Organisationsforschung unrecht getan, die schon vor Jahrzehnten viele heute als Neuigkeit verkaufte Entwicklungen beschrieben haben. Das Problem besteht besonders darin, dass Leserinnen und Le-

sern häufig das »banale Neue« anstelle des »signifikanten Alten« vorgesetzt wird.

Die Erfindung immer neuer Organisationskonzepte darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Probleme weitgehend die gleichen bleiben. Ich nutze deswegen die verbale Aufgeregtheit in der Managementliteratur lediglich, um in Auseinandersetzung mit den vermeintlich neuen Organisationsprinzipien grundlegende wissenschaftliche Einsichten in die Funktionsweise von postbürokratischen Organisationen so aufzubereiten, dass sie an die Diskussionen von Praktikern anschlussfähig sind.

### **Zum Spannungsverhältnis von Organisationstheorie und Organisationspraxis**

Man könnte es sich leicht machen und davon ausgehen, dass die in der Wissenschaft produzierten Erkenntnisse über Widersprüche, Dilemmata und Paradoxien schon irgendwie in die Denkweise des Managements einsickern werden. Diese Hoffnung verbirgt sich hinter dem von wissenschaftlich orientierten Beratern gern zitierten Spruch des Psychologen Kurt Lewin, dass es nichts Praktischeres als eine gute Theorie gebe.

Auf den ersten Blick klingt das plausibel. Publikationen von Managern und Beratern schmücken sich häufig mit Insignien der Wissenschaft. Für Marketingzwecke konzipierte Studien von Beratungsfirmen werden mit einer wissenschaftlich wirkenden Methodik aufgewertet. Berater oder Manager schmücken ihre Artikel in Fachzeitschriften für Praktiker mit Verweisen auf wissenschaftliche Literatur. Und nicht nur unter Politikern, sondern auch unter Unternehmensmanagern gehört es in einigen Ländern inzwischen dazu, sich auch einen Dokortitel zuzulegen, um zusätzlich noch mit wissenschaftlichen Kompetenzinsignien glänzen zu können, und erst wenn dieser Dokortitel wegen eines Plagiats entzogen wird, erklären Vorgesetzte oder Politiker, dass man den betreffenden Ex-Doktor als Minis-

ter oder Geschäftsführer und nicht als wissenschaftlichen Mitarbeiter eingestellt habe.

Diesem auf der Schauseite von Organisationen gepflegten Nexus von wissenschaftlicher Theorie und außerwissenschaftlicher Praxis zum Trotz darf man jedoch nicht verkennen, dass Wissenschaft, Beratung und Management nach ganz unterschiedlichen Logiken funktionieren und sich deswegen quasi zwangsläufig »Kommunikationssperren« ausbilden. Wissenschaftler orientieren sich an der Produktion von »wahrem Wissen«, ohne sich Gedanken über die Verwendung dieses Wissens machen zu müssen. Berater profitieren zwar davon, wenn sie ihre Konzepte als wissenschaftlich ausflaggen können, aber letztlich geht es darum, dass ihre Konzepte zu den Problemen ihrer Kunden passen. Für das Management ist es im Grunde irrelevant, ob die eingeschlagene Vorgehensweise auch in den Augen von Organisationswissenschaftlern überzeugend erscheint. Die Hauptsache ist, dass sie in der Praxis die gewünschten Wirkungen erzielt.

Dieses Buch ist insofern ungewöhnlich, als es bewusst den Brückenschlag zwischen Organisationswissenschaft und Organisationspraxis versucht, ohne die Spannung zwischen diesen beiden Bereichen grundsätzlich aufheben zu wollen. Damit mute ich sowohl Organisationswissenschaftlern als auch Organisationspraktikern etwas zu: *Organisationswissenschaftler* werden mit einer eher ungewöhnlichen Präsentationsform konfrontiert. Dieses Buch basiert auf Artikeln, die allesamt zuerst in wissenschaftlichen Zeitschriften erschienen sind und mit ausführlichen Theoriediskussionen, Methodenexplikationen und Falldarstellungen an wissenschaftlichen Publikationsstandards orientiert waren. Für eine bessere Lesbarkeit dieses Buches wurden die wissenschaftlichen Aspekte hier stark verschlankt. Stark reduzierte Literaturlisten, das Weglassen beeindruckender Statistiken und der Verzicht auf die ausführliche Wiedergabe mündlicher Zitate allein führen in der Wissenschaft schon zu einem Rezeptionshemmnis. Aber ich kann garantieren, dass – wenn sie sich auf die ungewöhnliche Darstellungsform einlassen – für Organisationswissenschaftler die eine oder andere interessante Überlegung dabei sein

wird. *Organisationspraktikern* wird zugemutet, mit einem eher ungewohnten Bild von Organisationen konfrontiert zu werden. Die Betonung von Paradoxien, Dilemmata und ungewohnten Nebenfolgen passt nicht zu dem Bild, das Praktiker normalerweise von Organisationen gezeichnet bekommen. Meine Hoffnung ist aber, dass die hier vorgestellten Beschreibungen letztlich näher an der Realitätswahrnehmung von Praktikern sind als die auf Eingängigkeit und Stromlinienförmigkeit getrimmten üblichen Managementbücher.

Bei aller Betonung von ungewollten Nebenfolgen, Paradoxien und Widersprüchen – dieses Buch zeigt auch, warum der Traum von der optimalen Organisationsstruktur fortbestehen wird und dass dies sogar eine Funktionalität hat. Nur weil der Felsbrocken immer wieder erst kurz vor dem Gipfel den Berg hinunterrollt, setzt Sisyphos seine Bemühungen fort. Albert Camus hat in seinem Mythos des Sisyphos festgestellt, dass der Mensch zwar von Gott verlassen sein mag und hoffnungs- und hilflos auf sich selbst zurückgeworfen ist, jedoch trotz der Widersprüchlichkeiten der menschlichen Existenz glücklich sei. Gleiches gilt auch für den Manager: Er kann die ungewollten Nebenfolgen, Paradoxien und Widersprüche auf dem Weg zur optimalen Organisationsstruktur nicht zum Anlass nehmen, die Suche danach aufzugeben. Vielmehr zeigt sich ihm erst in der Fortsetzung der vergeblichen Suche nach der optimalen Organisationsstruktur der Sinn all dieser Widrigkeiten.

# 1.

## Zum Umgang mit Paradoxien und Dilemmata neuer Organisationsformen - Einleitung

»Organisieren ist wenn einer aufschreibt, was andere arbeiten.«

*Kurt Tucholsky*

Die Diskussion über neue Organisationsstrukturen von Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten, Krankenhäusern, Kirchen, Hochschulen, Verbänden oder Vereinen ist nur vor dem Hintergrund der maßgeblich durch die Arbeiten von Max Weber, Frederick Taylor und Henri Fayol geprägten Auffassung von bürokratisch organisierten und stark hierarchisch strukturierten Organisationen zu verstehen. Auch wenn es Weber in seinen Überlegungen zum bürokratischen Idealtypus nicht wie Taylor und Fayol um die Beschreibung eines »besten Weges« ging, in der eine Organisation sich strukturieren sollte, sondern um eine Analysemethode zur Überprüfung empirischer Phänomene, entstanden doch in allen drei Fällen sehr schlüssige Beschreibungen von Organisationen. Der methodisch gedachte Idealtypus Webers und die normativ konzipierten Idealmodelle von Taylor und Fayol ähneln sich durch einen unübersehbaren Respekt für die Prägnanz und Schlüssigkeit von Organisationen.

Bei Weber ebenso wie bei Taylor und Fayol ist die Idee zu erkennen, dass Organisationen aus einer rationalen Anordnung von Zwecken und Mitteln bestehen. Es handle, so Max Weber (1976: 13), derjenige zweckrational, der in seinem Handeln verschiedene Zwecke gegeneinander abwägt, die günstigsten Mittel zur Erreichung der definierten Zwecke wählt und in diesem Auswahlprozess von Zwecken und Mitteln mögliche unerwünschte Nebenfolgen mit in Betracht zieht. Um zweckrationale Entscheidungen im Sinne Webers treffen zu

können, ist es notwendig, dass der Entscheider sich über seine Interessen, Wünsche und Werte klar ist, möglichst vollständige Informationen über alle Handlungsalternativen sammelt und die Konsequenzen der verschiedenen Alternativen sorgfältig abwägt.

Zweckrationalität bezieht sich dabei nicht auf die Tatsache, dass das Handeln von Akteuren an Zwecken orientiert ist, sondern bezeichnet die Durchdeklinierung der Organisation von einem Oberzweck aus. Mit diesem Konzept der Zweckrationalität ist es möglich, die ganze Organisation in Form von Zweck-Mittel-Ketten durchzukonstruieren: Die Führung der Organisation definiert ein allgemeines Ziel, das erreicht werden soll (z.B. »Wir wollen im CD-Musikgeschäft weltweit Nummer eins sein«). Dann werden Mittel bestimmt, mit dem dieses Oberziel am besten erreicht werden kann (z.B. »Wir wollen Madonna unter Vertrag nehmen«). Die definierten Mittel zur Erreichung des Oberziels werden dann wiederum als Unterziele definiert, und es werden Mittel zur Erreichung der Unterziele bestimmt (z.B. »Wir nehmen erst Madonnas Ehemann unter Vertrag. So kommen wir auch an sie heran«). So entsteht eine hierarchische Kette aus Ober- und Unterzielen, mit der jede Handlung in der Organisation durchstrukturiert werden kann (vgl. March/Simon 1958: 191).

### **1.1. Das Junktin zwischen zweckrationaler Entscheidungsfindung und dem bürokratischen Organisationsmodell**

Auffällig ist: Bei Webers Organisationsverständnis, aber auch bei Taylors wissenschaftlicher Betriebsführung und bei Fayols Verwaltungslehre gibt es ein enges Junktin zwischen einer zweckrationalen Entscheidungsfindung in der Organisation und einem bürokratischen bzw. tayloristischen Idealtypus. Es herrschte die Überzeugung, dass es keine Organisationsform gibt, die es mit den hierarchisch strukturier-

ten und bürokratisch organisierten Unternehmen oder Verwaltungen in Sachen Rationalität (und letztlich Leistungsfähigkeit) aufnehmen kann. Weber (1976: 128ff.) ging ähnlich wie Taylor und Fayol davon aus, dass sich die Spitze der Hierarchie mit den Zwecken der Organisation identifiziert und diese in viele kleine Arbeitsaufgaben zerlegt. Über eine tief gestaffelte Hierarchie wird die Aufteilung in genau definierte Arbeitsaufgaben organisiert. Die Aufgaben werden mit den Personen besetzt, die am ehesten für ihre Erledigung qualifiziert sind. Da die obere Ebene der Hierarchie damit überfordert wäre, in jedem Einzelfall Anweisungen an die niedrigeren Ebenen zu geben, etabliert sie Programme, die den Weisungsempfängern Aufschluss darüber geben, wie sie sich in Normalsituationen zu verhalten haben. Die Programme werden über formalisierte Arbeitsanweisungen im Gedächtnis der Organisation verankert. Die durchgeführten Arbeitsabläufe werden schriftlich in Akten (oder später in Computerdateien) dokumentiert. Die Leitungsebene der Hierarchie kann sich auf die Kontrolle der Regeleinhaltung und die Behandlung von Sonderfällen konzentrieren.

Es ist in der Organisationsforschung immer wieder hervorgehoben worden, dass der bürokratische Idealtypus eine große Ähnlichkeit mit der Funktionsweise einer Maschine zeigt. Wie die Maschine besteht eine Bürokratie aus genau definierten Einzelteilen, die in einem präzise bestimmten Verhältnis zueinander stehen. Dabei sind alle Einzelteile auf den Zweck der Maschine ausgerichtet und werden erst im Zusammenwirken mit den anderen Teilen sinnvoll. Ein Keilriemen ohne eine Verbindung zu anderen Teilen der Maschine ist wertlos, genauso wie eine Personalabteilung nur durch die Kombination mit anderen Abteilungen ihren Sinn beispielsweise für eine Gemeindeverwaltung hat. Die Bürokratie mag wie die Maschine aus sehr vielen Einzelteilen und Verknüpfungen bestehen, aber letztlich ist ihre Komplexität durch präzise Beschreibungen der Abläufe handhabbar. Die Bedienungsanleitung – oder das Organisationshandbuch – wird nur entsprechend dicker. Durch externe Eingriffe können Einzelteile und deren Beziehungen zueinander verändert und so die Bürokratie

tie oder Maschine auf neue Anforderungen ausgerichtet werden (vgl. z. B. Luhmann 1966: 36f.; Bardmann 1994: 260ff.).

## 1.2. Eine neue Vorstellung, wie die optimale Organisationsstruktur aussieht

Die in den 1920er, 1930er Jahren einsetzende kritische Auseinandersetzung mit dem bürokratisch-tayloristischen Organisationstyp hat dazu geführt, dass schrittweise ein dezentraler Typ als optimale Organisationsstruktur am Möglichkeitshorizont erschien (siehe dazu Udy 1959). Es schien für Organisationen Erfolg versprechender, zentrale Zuständigkeiten aufzugeben und Entscheidungen auf möglichst niedrige Ebenen der Organisation zu verlagern. In strategischen Fragen wurden Entscheidungskompetenzen von der Organisationsspitze in Profitcenter, Segmente oder Geschäftsbereiche verlagert, die durch eine hohe Integration aller Funktionen als »Organisation in der Organisation« funktionierten. In der operativen Ausrichtung wurden die Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr allein durch spezialisierte Stäbe vorgenommen, sondern das Expertenwissen der Mitarbeiter sollte durch Maßnahmen wie kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Qualitätszirkel gehoben und genutzt werden. Die Hierarchie wurde abgeflacht, indem Einzelarbeitsplätze aufgelöst und die Mitarbeiter in Gruppen und Teams zusammengezogen wurden.

Spätestens in den 1990er Jahren hat sich ein dezentrales Organisationsmodell herausgebildet, das von verschiedenen Gruppen in der Organisation breit unterstützt wurde. Manager und Betriebsräte, Verbandsfunktionäre der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerschaft, Experten aus so unterschiedlichen Disziplinen wie der Betriebswirtschaftslehre, den Ingenieurwissenschaften und der Arbeitswissenschaft und nicht zuletzt die Wirtschaftsmedien erklärten ein auf flacher Hierarchie, Gruppenarbeit und Projektarbeit basierendes de-