



dandelion.com

Stefan Kühl

© 2008 [AGI-Information Management Consultants](#)
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to [dandelion.com](#) network.

Wenn die Affen den Zoo regieren

Die Tücken der flachen Hierarchien

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Inhalt

Vorwort.....	9
Affen, Revolutionen und postbürokratische Unternehmen.....	13
II. Die Grenzen bürokratisch-hierarchischer Unternehmen.....	19
1. Organisationen und ihre Vorliebe für Sicherheit.....	21
So wie immer oder anders 23 • Ein Faible für Sicherheit und Gewißheit 24	
2. Taylorismus und Bürokratie: Der Sieg der ewigen Wiederholung.....	26
Formalisierung, das Rezept gegen Unsicherheit 28 • Was macht man mit »Restunsicherheit«? 31	
3. Warum es nicht mehr so weitergeht — Gründe für einen grundlegenden Organisationswandel.....	33
Markt und Technik 35 • Hochschaukeln von neuen Technologien und veränderten Marktbedingungen 39 • Innovation: Die Umsetzung von Umweltkomplexität in interne Komplexität 40	

III. Wandel über alles - Die neuen revolutionären Unternehmen.....	43
1. Neuartige Umwelt-Organisations-Beziehungen.....	45
Der Mythos vom Unterschied zwischen Markt und Unternehmen 41 • Profitcenter und Marktnetzwerke 49	
2. Das Eingeweide postbürokratischer Unternehmen.....	53
Die Labilität von Strukturen: Entdifferenzierung, Enthierarchisierung und Dezentralisierung 55 • Mehr an Strukturen und Kommunikationen 59	
3. Die Organisation postbürokratischer Unternehmen.....	62
Qualitätszirkel, Projektgruppen und teilautonome Fertigungsteams 63 • Die Verknüpfung autonomer Einheiten 10 • Dem Enthusiasmus zum Trotz: Erste Zweifel und Fragen 77	
 IV. Die Dilemmata postbürokratischer Unternehmen	 80
1. Das Flexibilitätsdilemma: Die (notwendigen) Grenzen von Unternehmen	82
Organisationen auf dem Weg ins Reich der unbegrenzten Möglichkeiten 83 • Das Abgrenzungsproblem: verschwimmende Grenzen zwischen Organisation und Umwelt 86	
2. Das Politisierungsdilemma: Machtkämpfe in postbürokratischen Unternehmen.....	89
Macht 91 • Für Machtkämpfe relevante Unsicherheitszonen 92 • Das Ende kollektiver Vertretung? 95 • Politisierung des Unternehmensalltags 99	
3. Das Komplexitätsdilemma: Die komplizierenden Vereinfachungsstrategien	104
Lean Management - Der vergebliche Kampf gegen die Komplexität 106 • Die Komplexitätsreduzierung, die neue Komplexität schafft 112	

V. Jenseits von Hierarchie und Anarchie.....117

1. Auswege aus dem Dilemma? Management am Rande
des Chaos.....119
Unternehmen im Bereich der begrenzten Instabilität 122 •
Selbstorganisation 128
2. Formalisierungsmedien in postbürokratischen
Unternehmen.....133
Outsourcing und virtuelle Unternehmen 136 • Postbürokratische
Architektur: Ein Mittel der Technisierung 141 • Kontrollierte ,
Autonomie und Kontextsteuerung 143 • Unternehmenskultur
- »Ein dünnes Apfelhäutchen von Kultur über glühendem
Chaos« 141
3. Wir stehen erst am Anfang —Ausblick.....151

Anhang

- Methodisches Vorgehen.....155
- Anmerkungen.....160
- Literaturverzeichnis.....171