



Foto: KlausNather

Sichtweise

Stefan Kühl, geboren 1966 in Hamburg, studierte Soziologie und Geschichte in Bielefeld, Baltimore, Paris und Oxford. Er promovierte in Soziologie und in Wirtschaftswissenschaft, ist seit 2007 Professor für Organisationssoziologie an der Uni Bielefeld und arbeitet seit zwanzig Jahren als Organisationsberater der Firma Metaplan für Ministerien und Verwaltungen. Als Autor analysiert er, wie Organisationen funktionieren und welche falschen Vorstellungen sich die Menschen davon machen. Sein wohl bekanntestes Buch „Sisyphos im Management“ beschäftigt sich mit der vergeblichen Suche nach der optimalen Organisationsstruktur und erscheint 2015 in grundlegend überarbeiteter Neuauflage.

Prof. Dr. Stefan Kühl

Organisationsberater und Buchautor

1. Wie kann eine Suche sinnvoll sein, bei der man niemals das finden wird, was man sucht?

Wer sucht, der glaubt daran, das zu finden, wonach er sucht. Aber in der Regel findet man etwas anderes. Vom Ökonomen Albert Hirschman gibt es eine interessante Studie, dass bei Entwicklungshilfeprojekten in der Regel etwas anderes herauskommt, als man ursprünglich geplant hat, man aber trotzdem die Illusion der Planbarkeit braucht.

2. Wann haben Sie zuletzt sinnvoll-sinnlos nach etwas gesucht?

Ich habe lange Zeit danach gesucht, wie die geringe Größe der meisten Internet-Start-ups zu deren zeitweiligem Erfolg beigetragen hat. Irgendwann ist mir klar geworden, dass der Nachschub mit Risikokapital in Boom-Zeiten viel wichtiger für den Erfolg war, als dass diese Organisationen so klein waren, dass dort jeder jeden kannte. So ist dann „Exit“ entstanden, ein ganzes Buch über Risikokapital – quasi als Abfallprodukt der Suche nach der Bedeutung von Organisationsgröße.

3. Warum sollten Nachwuchsmanager unbedingt ein paar Soziologie-Seminare besucht haben?

Die Organisationssoziologie hat eine Stärke: Sie beschreibt Organisationen, wie sie sind, nicht, wie sie sein sollten. Viele gute Manager sind „Instinktsoziologen“, sie haben eine realistische Sicht auf Organisationen und für die übliche Managementliteratur nichts übrig. Sie können mit den von uns angebotenen Managementausbildungen eine geeignete Sprache für ihre Wahrnehmungen finden.

4. In welchen Situationen erfahren Sie persönlich immer wieder, wie wichtig Hierarchien für komplexe Organisationen sind?

Der Arbeitsalltag an der Universität funktioniert eigentlich ohne Hierarchien. Davon profitiere ich als Professor, anders könnte ich als Wissenschaftler auch gar nicht vernünftig arbeiten. Als Berater bin ich jedoch froh, dass es bei der Firma Metaplan Chefs gibt. So ist riskantes Handeln möglich, weil man darauf vertrauen kann, dass diese Vorgesetzten riskantes Handeln nicht nur decken, sondern auch fördern.

5. Von welcher Organisation sind Sie regelmäßig begeistert?

Um mich für eine spezifische Organisation begeistern zu können, bin ich zu sehr Soziologe. Als Berater stelle ich fest, dass ich am besten mit Organisationen mit einer „No-Bullshit-Kultur“ zusammenarbeiten kann – also mit Organisationen, die auf verbales Lametta verzichten und Klartext sprechen.

BUCHTIPP

Stefan Kühl: Sisyphos im Management:
Die vergebliche Suche nach der optimalen
Organisationsstruktur. Campus 2015
(Erscheinungstermin: 11. Mai).
ISBN 978-3593502267. 24,90 Euro

